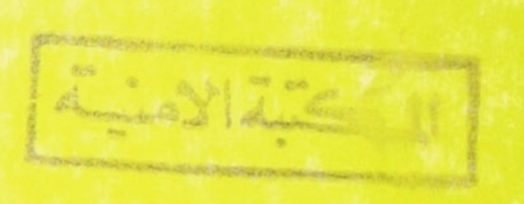
المجلة العربية للتدريب



المجلد الأول | العدد الثاني | جمادى الآخرة ١٤٠٨هـ

في هذا العدد:

المجلة العربية للتدريب - تصدر عن دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب
صندوق البريد ٦٨٣٠ - الرياض ١١٤٥٢ - المملكة العربيه السعودية



مجلة علمية فصلية
تصدرها دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب
بالرياض

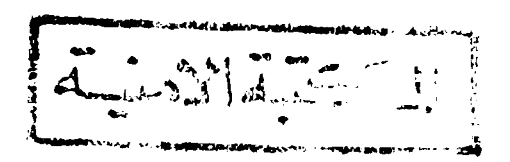
تعنون المراسلات : باسم سكرتير التحرير. المجلة العربية للتدريب
المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض
صندوق البريد ٦٨٣٠ - الرياض ١١٤٥٢ - المملكة العربية السعودية



مجلة علميـة فصليـة

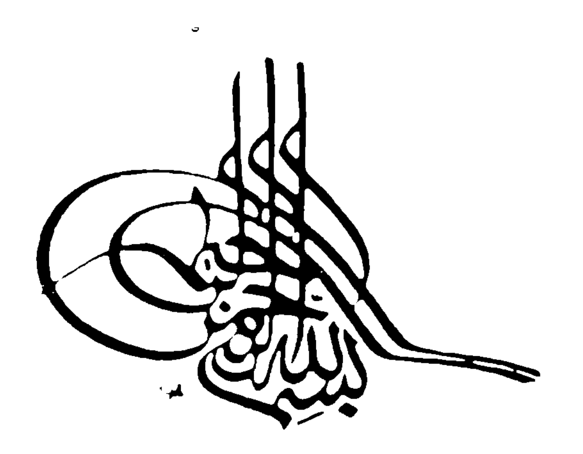
تعنى بأبحاث التدريب بصفة عامة والتدريب

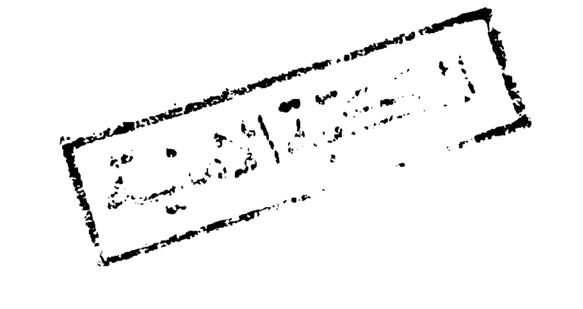
في المجال الأمني بصفة خاصة



العـدد الثاني جمادى الآخرة ١٤٠٨هـ

الموافق يناير/فبراير ١٩٨٨م


بسم الله الرحمن الرحيم



المجلة العربية للتدريب

محتويات العدد

■ البحوث والمقالات:

● البحـــوث:

● المقـــــالات.

■ مراجعات الكتب:

■ التقارير العلمية:

■ البحوث والمقالات

• البحــوث

التدريب ... منظور علمي عملي

اللواء الدكتور عبدالكريم درويش(*)

التقديـــــم

استأثر التدريب ـ في الآونة الأخيرة ـ باهتمام جم شمل معظم دول العالم، فانشئت المعاهد التدريبية في معظم المصالح والادارات، وخصص العديد من الندوات والمؤتمرات لمناقشة جوانب التدريب المختلفة وعائده، وتناولت أقلام الكثير من الكتاب والعلماء هذا الموضوع بالتحليل والمناقشة على صفحات الصحف والمجلات المختلفة. وها نحن الآن نقدم للقارىء مجلة عربية تهتم بالتدريب بصفة عامة والتدريب في مجال الأمن بصفة خاصة لتعزيز الجهود المبذولة في هذا المجال، بما يبرز أهمية التدريب وتعاظم دوره لخدمة أهداف العمل والمنظمات.

ولاشك أن هذا الاتجاه له ما يبرره، اذ ان التدريب لا يهدف فقط الى امداد المتدرب بالمعلومات الضرورية التي تحقق تنميته في الاتجاهات المختلفة المتصلة بعمله، وإكسابه الخبرات والمهارات الفنية والادارية والسلوكية اللازمة لأدائه، ولكنه أيضا يحقق هدفاً أهم وأعمق بالسعي الى الارتقاء بمستوى الأداء والانتاج كماً وكيفاً، وبعلاقات العمل، بل ان النظرة المتعمقة للتدريب تؤكد اهتمامه أيضاً بخدمة أهداف العاملين واشباع حاجتهم الى الاحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي، وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبما يؤدونه من أعمال، وهي عوامل هامة لتنمية الانتماء للمنظمات التابعين لها.

على أن القيمة الحقيقية لعائد التدريب تصبح دائما رهناً بمدى استعداد الرؤساء والمديرين للاستفادة بمن دُربوا، ومدى اهتمامهم باتاحة الفرص أمامهم لتطبيق الأفكار

(*) النائب الاسبق لوزير الداخلية بجمهورية مصر العربية.

الجديدة وإدخال الأساليب والطرق المتطورة في مجالات العمل المناسبة، ومن هنا تتأكد أهمية إيمان المسئولين عن كل جهاز بأن التدريب كعملية يمثل دائرة نشاط لا يمكن أن تتكامل مالم يؤدوا دورهم فيها للنهاية.

مفهوم التدريب.

يتفق الكثيرون من الكتاب على تعريف التدريب بأنه نشاط مخطط يهدف الى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة وتشمل المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يؤهل الفرد أو الجماعة الى القيام بأعمالهم بكفاءة وانتاجية عالية. واحساس متزايد بالأمن والاستقرار المهني والوظيفي[1]

من هذا التعريف يمكن تحديد بعض الأهداف الواضحة للتدريب، نجمل أهمها فيما يلي.

١ ـ زيادة الكفاية الانتاجية، وتحسين أسلوب الأداء.
٢ ـ تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم في مجالات عملهم تنمية تكاملية علميا ومهنيا.
٣ تغيير الاتجاهات والسلوك، وخاصة في مجال علاقات العمل.
٤ ـ تمكين العاملين من الالمام بالجديد في مجالات عملهم، وربطهم بابعاد التقدم العلمي والتكنولوجي. والوسائل والأساليب الحديثة.
٥ إشباع حاجتهم النفسية الأساسية الى الاحساس بالأمن والاستقرار في العمل.

وبذلك تبرز الأهداف الأساسية للتدريب التي يعبر عنها بأنها التنمية والتغيير، والتغيير المقصود هنا هو الناجم عن إمعان الفكر والتأمل في السلوك والتصرفات خاصة في مواجهة المشكلات والمواقف الحادة، وأسلوب معالجتها وهو بذلك وسيلة تمكن الفرد من اعادة تقويم فكره وعمله وعلاقاته، وبالتالي تساعده على أداء عمله على وجه أفضل.

ويتعين في البداية ابراز الفروق الجلية بين التعليم والتدريب، فالأول يهدف الى تزويد الفرد بحصيلة من العلم والمعرفة في اطار ومجال معينين، أما التدريب فغايته زيادة كفاءة

الفرد العامل وقدراته ومهاراته على أداء مهام بذاتها، ويهدف الى تغيير اتجاهاته وسلوكه في المنظمة وعلاقاته في العمل الأفضل وهو بذلك يمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته واستغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية المختلفة.

ولذلك يمكن القول بأن التعليم يهتم أساساً بالمعارف ويركز على موضوع العلم، أما التدريب فيهتم بالفرد ويركز على الشخصية لا على المعلومات الإضافية، وعلى ذلك فمحور العملية التدريبية هو الفرد وليس موضوع التدريب.

من هنا تبرز أهمية تركيز المدرب على إحداث التفاعل الحقيقي مع الفرد أكثر منه على الموضوع، ووسيلته في ذلك استخدام أساليب التدريب المتطورة التي تحقق أقصى قدر من النجاح في اتجاه أهداف التدريب، ومن التأثير على الدارس وإحداث التغيير المستهدف بأبعاده المختلفة فيه[٢]

جوهر التدريب

هناك عدد من الحقائق الهامة التي يجب أن نشير اليها في هذا الصدد

الأولى: أنه ليس بكافٍ أن نمارس نشاطا يطلق عليه اسم «التدريب» لكن نطمئن الى جدواه في تحقيق الأهداف، فقد يكون مثل هذا النشاط مضيعة لوقت وجهد المدربين والمتدربين على السواء الّا اذا توافر في التدريب كافة أركانه ومقوماته الأساسية التي تكفل له تحقيق ما يتطلع اليه من أهداف وأغراض.

الثانية: أن إحداث التنمية لا يتم الا من خلال الفرد ذاته واقتناعه الكامل بجدوى التدريب وأهدافه وفوائده، من هنا تظهر خطورة عزوف البعض عن الاقبال على التدريب، أو عدم ادراك الفرد لحاجته للتنمية، لذلك فإن الواجب الأول الملقى على عاتق المدرب هو مساعدة الأفراد على ادراك حقيقة انفسهم وحقيقة الآخرين ومدى حاجتهم للتدريب[٣]

لذلك يعني المفهوم الصحيح لعملية التدريب تتابع عدة مراحل متلاحقة بدرجة من الكثافة والتداخل يؤدي في النهاية الى التغيير.

ففي المرحلة الأولى يتحقق انتزاع المتدرب من محيطه الذي ألفه وتأقلم معه الى محيط آخر مختلف تماما يحدث له نوعا من الصدمة المستهدفة التي تشعره بالانتقال الى بيئة جديدة تخالف بيئة العمل نتيجة انتقاله لمناخ جديد يواجه بأساليب تقدمية ونظم راقية، وقيم وأنماط للسلوك يتفتح معها ويسير في اتجاه التغيير، واذا لم تحدث هذه العمليات المتلاحقة وهي عملية الانتزاع وعملية المواجهة والخروج عن الروتين المألوف وعملية التفتح، فإن عملية التدريب لا تبدأ وبالتالي فإن امكانية تغيير الأفراد في فترة قصيرة يصبح خرافة.

وفي المرحلة الثانية يتم فيها تذويب الحواجز والقيود في علاقة المدرب بالمتدرب وتفاعلهما الحقيقي معا، فالتدريب ليس علاقة ذات قطب واحد، أو ذات قطبين أحدهما موجب والآخر سالب، ولكنه عملية تتطلب إسهاماً حقيقياً من كلا الطرفين، وإحساساً أكيداً من جانب المتدرب بحاجته الى التغيير.

لذلك يجب أن يمارس التدريب حقا بدرجة تؤدي الى إحداث التفاعل وإدخال التغيير وتحقيق تنمية الأداء. ويجب الا يسعى لازدحام المناهج التدريبية بالموضوعات والمحاضرات، فالتنمية المطلوب احداثها لا تقتصر على زيادة كمية المعلومات التي تختزن، ولكنها تفتح على ابعاد جديدة من الوعي المهني والادراك الفطن للمسئوليات، وتحسين في مهاراتنا المختلفة وطريقة تفكيرنا، وفي نظرتنا للأمور وقدرتنا على تحليل ما يصادفنا من مشكلات، وتفهم أبعادها وردها الى أصلها، بحيث نميز ما نستطيع تغييره فنقدم على تعديله، وما لا طاقة لنا على تغييره فنتصرف في إطاره.

وثمة اعتبار جوهري في هذا الصدد، وهو أن يرتبط التدريب بالواقع والبيئة ويقدم علومه ومناهجه في اطار واقعي لما يصادف الفرد من مشكلات أثناء عمله، ولا يقدم حلولاً نظرية ولكن يقدم بدائل عملية تتفق والعادات والتقاليد السائدة في مجال العمل.

وحتى يقوم المدرب الكفء بمهامه التي تستهدف تغيير الآخرين وتنميتهم كمهنيين وهي مهمة شاقة، عليه ان يمارس التدريب من خلال أساليب تحقق ما يتطلع اليه من أهداف، لذلك فإن أسلوب المحاضرة وحده قد لا يكون كافيا لإحداث التغيير والتنمية المطلوبين، فالمحاضرة أشبه ما تكون بالمباراة من طرف واحد، والتي قد لاتفيد كثيراً في تحقيق أهداف التدريب،

لأنها أضعف صورة من صور التفاعل الحقيقي. التفاعل السلوكي الذي يهتم بالأدوار التي يلعبها الفرد على مسرح الحياة العملية، والمواقف التي يواجهها فيها، والتجارب التي يخوضها، والمشكلات التي يصادفها والدروس المستفادة التي يخرج بها. وقد يكون الأسلوب النظري ضرورياً في بعض العلوم الاجتماعية المؤسسة على المبادىء والنظريات التي يجب أن يلم بها المتدرب، على أنه حتى في هذه المجالات فان الاقتصار على الأسلوب النظري يبعدنا عن مفهوم التدريب وفلسفته.

وطبقاً لهذه الأفكار الأساسية لجوهر التدريب فإن التدريب يجب أن يسير في اتجاهات ثلاثة[4]:

١ ـ اتجاه علمي يهدف الى تعليم الفرد مهارات جديدة، أو طرق عمل حديثة أكثر فاعلية وانتاجية، وتعليمه أيضاً الارتفاع بمعدلات أداء الفرد في عمله.
٢ ـ اتجاه نظري يهدف الى إكساب الفرد المتدرب معلومات جديدة. وتنمية المعلومات والخبرات التي اكتسبها أثناء عمله.
٣ ـ اتجاه نفسي يرمي الى تطوير سلوك الفرد، وتحريره من عادات العمل الروتينية، وبلورة اتجاهاته الفكرية بما يجعلها أكثر تمشيا مع الاتجاهات العامة للمجتمع الذي يعيش فيه.

فلسفة التدريب:

إن الفلسفة التي يجب أن يؤسس عليها النشاط التدريبي ـ في تقديرنا ـ يلزم أن تأخذ في اعتبارها بعض الأفكار الأساسية التي نعتقد بأهميتها. ويمكن اجمال هذه الأفكار فيما يلي:

١ ـ أهمية المناخ المادي المناسب كعامل من العوامل الهامة لنجاح العملية التدريبية، حيث يترك انطباعات طيبة لدى المتدربين، ويبعث فيهم أيضا الاحساس بأنهم انتقلوا الى بيئة جديدة تخالف بيئة العمل وتفضلها، وبالتالي تجعل المتدرب أكثر استعداداً لتقبل الدور الذي يسعى لاحداثه التدريب، لذلك فان تصميم المعاهد التدريبية وحالة مبانيها

وتنظيمها واعدادها وأساليب عملها يجب أن يتعلم منها المتدرب شيئا مفيدا عن طريق المشاهدة والاحتكاك، لذلك لا يجب أن تكون بيئة ومناخ التدريب امتدادا لبيئات العمل.

ويجب أن نعزز لدى المتدرب الايمان بأن ما يتعلم من أصول ومبادىء، وما يتدرب عليه من أساليب وطرق يمكن أن يطبق فعلا عن طريق اقتناعه بذلك في المحيط الذي يتدرب فيه، بذلك نؤكد مكانة معاهد التدريب وحالتها كمؤسسات هادفة الى التغيير للأحسن.

٢ ـ إن العدد المناسب من الدارسين في كل برنامج شرط أساسي لسير التدريب في اطاره الصحيح، ونتيجة منطقية للتسليم باختلاف والتدريب عن التعليم وتركيز التدريب على الفرد وشخصيته، لذلك فان اقتصار كل برنامج على العدد المناسب دون زيادة أو مغالاة يعد شرطا أساسياً لنجاح أساليب التدريب المتطورة مثل دراسات الحالات وحلقات البحث وتقمص الأدوار والمباريات الادارية، وتساهم هذه الحقيقة في الوصول الى النتيجة والتغيير الذي ننشده واكتشاف نقاط قوته وضعفه، وقدراته ومحدداته ومشكلاته ومساعدته للنمو والتقدم وكسب الثقة في أداء أفضل.

إن عدم تحديد العدد المناسب من المتدربين يتناف تماما مع أهداف التدريب التي تعنى بالنوع لا بالكم، وتصدق هذه النظرة حتى في إطار تدريس المواد الاجتماعية والعلاقات العامة، والعلاقات الانسانية، فهي مواد يمكن من خلالها تنمية المهارات الادارية والانسانية، وتحقيق التغيير في السلوك والاتجاهات، وكلها أمور تتطلب أن نركز في دراسة هذه المواد على اعداد صغيرة من المتدربين تتناسب وطبيعة البرنامج وحجم وسعة فصول الدراسة، حتى يمكن أن يمنح المتدرب الاهتمام والوقت الكافيين للتفكير والتعبير والعرض والتحليل والمناقشة.

٣ ـ يجب أن يسعى المدرب الى اقناع المتدربين بأنه يعني ما يقول وأن ما يدعو اليه ليس ضرباً من ضروب الخيال يصعب تحقيقه بل انه قابل للتطبيق، ودعوته هذه يجب أن يبدأ بها من ذاته ونفسه، ومسلكه وأسلوبه، وخاصة لتغيير عادات العمل السيئة مثل عدم الحرص على المواعيد وعدم تقدير أهمية الوقت واهمال العلاقات الانسانية، وهي أمور لا تتحقق لمجرد الدعوة اليها وانما بالحرص على ضرب المثل للمتدربين.

ومن الأمور الهامة التي يجب أن يتنبه اليها المدرب ضرورة وضع المتدرب في حالة نفسية طيبة وحيوية ذهنية عالية، بحيث يجعله يقبل على التدريب بشغف واستعداد حقيقي للاستفادة، ويباعد بينه وبين الفتور والملل،وهكذا فان كل لقاء بين المدرب والمتدرب يجب أن يحقق الإثارة والانفعال الذي يسببه الفيلم الجيد لمن يشاهده لأول مرة، وهذه مهمة ليست هينة أو يسيرة.

٤ - إن التغيير والتنمية اللذين ننشدهما يحملاننا على الاقتناع بأهمية البرامج التدريبية الطويلة الأجل، فتغيير الاتجاهات يأتي كإحدى نتائج التنمية العامة التي يحققها الفرد، والتي يتم خلالها الاحتكاك الوثيق والتفاعل العميق اللذان يؤديان الى توضيح العلاقات وكسب الثقة، وهذه النتائج لا يمكن الوصول اليها الا من خلال فترة زمنية مناسبة تساعد على إحداث التغيير المنشود، فعدد كبير من برامج التدريب التي تمارسها الجهات المختلفة لا يحقق أغراضه وأهدافه بسبب ضيق اطاره الزمني، وتتحول هذه البرامج الى نشاط روتيني غير ذي شأن في تحقيق الأهداف التي ينشدها التدريب ويسعى للوصول اليها.

دعائم العملية التدريبية:

يمكن تحليل العملية التدريبية الى أركانها ودعائمها التي اذا ما توافرت شروطها تصبح هذه العملية أكثر فاعلية، فالتدريب يمثل عملية متكاملة تقوم على دعائم أساسية أهمها:

١ القياس العلمي للاحتياجات التدريبية.
٢ - تخطيط المناهج.
٣ - اختيار هيئة التدريس.
٤ = أسلوب التدريب.
٥ المكان والامكانات.

والواقع أن هذه الدعائم لكل منها شروط وكلما توافر عدد أكبر من الشروط الواجب توافرها في أي ركن من أركان أية عملية كلما كان ذلك دليلا على نجاحها بدرجة أكبر[٥]

أولاً: الاحتياجات التدريبية:

لتحديد القدر الأمثل المطلوب لتزويد المتدربين به من المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات الهادفة الى إحداث التغيير ورفع الكفاءة لابد من قياس للاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي، وهذا يعني قياس المسافة بين المستوى الذي عليه المتدرب قبل بدء التدريب والمستوى الذي نأمل أن يصل اليه عند نهايته.

إن الاحتياجات التدريبية تمثل الحلقة الأولى من سلسلة حلقات مترابطة يُكّون العملية التدريبية، وإهمال قياس الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي أو عدم تحديدها بدقة ومهارة ودراسة يهدر الأساس الأول والركيزة الهامة التي يبني عليها أي برنامج تدريبي، ومتى بقيت هذه الحلقة مفتقدة أو ضعيفة فإن قوة ومتانة عملية التدريب تنهار ويصيبها الفشل، ويصبح التدريب نشاطا غير ذي جدوى.

ونعني بالاحتياجات التدريبية مجموع التغييرات المطلوب احداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقا لشغل وظيفة أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية[٦]

ويتطلب التعرف على الاحتياجات التدريبية حصر المصادر التي يمكن أن تساعد المخطط في تحديد هذه الاحتياجات وقياسها قياساً علمياً، ومن أهم هذه المصادر وصف الوظائف التي سيشغلها المتدربون، ويمكن في ضوء ذلك تحديد المستوى الذي يتعين الوصول بالمتدرب اليه من خلال عملية التدريب ليباشر اختصاصه وواجبات وظيفته على المستوى المأمول[٧].. وللتعرف أيضاً على الاحتياجات التدريبية يجب الوقوف على آراء الرؤساء وتقارير التفتيش، والتقارير السنوية، ومعدلات الأداء، وشكاوى الجمهور،والتطويرالذي يدخل على العمل، والتقدم العلمي والتكنولوجي الذي تحرزه المنظمة وآراء المتدربين[٨].

ثانياً: تخطيط المناهج:

إن المنهج التدريبي هو الوسيلة التي تمكن من قطع المسافة بين مستوى المتدرب قبل التدريب، والمستوى الذي يجب أن يبلغه بعد التدريب، وبذلك يتم سد الفراغ بين موقف المتدرب عند التدريب وما نرجو أن يكون عليه موقفه عند نهايته.

وهناك عدد من الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان حتى يكون تخطيط المناهج واقعياً وموضوعياً، أهمها:

١ ـ ارتباط المنهج بالجوانب الحضارية والثقافية والسياسية للمجتمع، بحيث تحقق المناهج التدريبية الربط بين التدريب والبيئة، لذلك يفضل أن يشترك في اعداد المنهج التدريبي الجهات المعنية التي يمثلها الدارسون.

٢ ـ أن تأخذ المناهج في حساباتها دواما الأهداف العامة المتوخاة من عملية التدريب، ذلك أن رفع الكفاءة الانتاجية وتغيير الاتجاهات واكتساب عادات عمل أفضل وتنمية المهارات والقدرات كلها ـ في تقديرنا ـ أهداف وسيطة، غايتها الحقيقية هي الوصول الى أداء أفضل وخدمات أكفأ وانتاجية متزايدة، لذلك يجب أن يمتد التدريب الى أهدافه النهائية التي تجعل منه «التدريب للمجتمع» ويعود عائده على المجتمع.

٣ أن تساير المناهج دواما حركة التغير الاجتماعي والتكنولوجي المتزايد، وأن تلتزم بالواقعية بحيث تمكن المتدربين من ملاحقة هذا التغيير أولاً بأول، ويجب أن تبعد المناهج عن تكرار المعلومات أو سرد الأنظمة والأساليب المعمول بها، بل يجب أن يجد المتدربون دائما من المناهج شيئا جديداً يضيفونه الى معارفهم وخبراتهم.

٤ ـ أن تبتعد المناهج عن الاهتمام بتجميع المواد والدراسات النظرية ذات الطابع الفلسفي أو التاريخي أو الفقهي، ويجب أن تتاح دواما فرص مناقشة الحالات والمشكلات وتحليل المواقف العملية المتصلة بعلاقات العمل وسرد الخبرات وعرض الدروس المستفادة.

٥ ـ يجب أن تتم عملية تقويم للمناهج المعمول بها وكذلك تقويم عائد التدريب بين حين وآخر، ويراعى في التغيير أراء الدارسين والأساتذة وجهات العمل، ثم يتم تطوير المناهج أولاً بأول في ضوء نتائج التقويم.

ثالثاً: المدرب:

المدرب هو العنصر الأساسي في عملية التدريب الهادفة الى إحداث التغيرات المطلوبة في الأفراد والجماعات، ودوره يتزايد باستمرار بحيث أصبحت وظيفته أكثر تعقيداً وأهمية في مواجهة اتجاه الأفراد لعدم تقبل التغيير في المفاهيم وانماط السلوك.

وقد عبر عن هذا الفكر أحد الكتاب Alhiser حيث قارن بين الاتجاهين الحديث والقديم في الاختيار لوظيفة التدريب، اذ يقول. ان اتجاه المؤسسات في السنين السابقة الى اختيار الشخص لممارسة التدريب كان لمجرد معرفته بالمؤسسة وعملياتها المختلفة، أما اليوم فان زيادة تعقيد وأهمية عملية التدريب والتنمية قد حدا بالمؤسسات الى البحث عن أشخاص يتمتعون بخلفيات وخبرات في التربية وأساليب البحث العلمي والتدريب وعلم النفس والاجتماع ونظريات التعليم المختلفة وديناميكية الجماعة والوسائل السمعية والبصرية واستخداماتها والادارة والاحصاء والاتصالات حتى يصبح مؤهلاً لممارسة التدريب(٩).

ويرى Engel أن على المدربين أن يكونوا أخصائيين في تنمية المواد البشرية ووسطاء للتغيير Agents of change وواضعي ومخططي مناهج، وأخصائيي تعليم ومدربي مدربين(١٠)

ويرى Albone أن أهم الصفات والقدرات التي يتحلى بها المدرب ويعكسها الموقف التدريبي وتضمن تفاعل المدربين مع هذه المواقف هو الإخلاص والانفتاح العقلي، والثقة، والقدرة على الاختيار، والاهتمام بتطبيق العملية التعليمية، والاستعداد لتغيير الآراء، والنظرة المستقبلية، ومعرفة وتقدير الصعوبات وتعقيدات الوظيفة، والاتجاه للموضوعية.(١١)

ويمكن اجمال أهم المقومات التي يجب توافرها في المدرب فيما يلي:

١ - الايمان بقيمة ما يفعل ايمانا راسخا.
٢ - الالتزام بالسلوك القدوة لمن يدربهم.
٣ أن يكون لديه الخبرة والعلم الكافيان لأداء مهامه ودوره.
٤ - أن يكون متمكنا من فنون التعليم والتدريب قادرا على نقل وتوصيل المعلومات للآخرين بكفاءة عالية.
٥ - أن يتفهم طبيعة العملية التدريبية والفرق بينها وبين العملية التعليمية.
٦ - أن يسعى دوما للتجديد والتحديث والابتكار والتطوير المستمر في مادة التدريب وأساليبه.
٧ أن يحرص على مداومة الاطلاع والتنمية الذاتية وتنمية قدراته الشخصية والقراءة والبحث.
٨ أن يحرص على استخدام أساليب التدريب العصرية والمتطورة.

رابعاً: أسلوب التدريب:

يجب ألّا يمارس التدريب وفق أسلوب تقليدي يأخذ المتدربين الى جو الدراسة المألوف بالكليات النظرية، بل يجب الاستعانة بأساليب التدريب التي تمنح الحياة للبرنامج التدريبي وتبعده عن الجمود أو الفشل، وتشجع المدرب على استعمال مساعدات التدريب ووسائل الايضاح الحديثة.

من هنا ظهرت أهمية إعداد المدرب الكفء كإحدى المهام الحيوية التي يجب أن تنتبه اليها مؤسسات التدريب، فتضع البرامج الكفيلة بتدريب المدربين وانعاش معلوماتهم وتعريفهم بكل جديد ومتطور في مجالات التدريب وبصفة خاصة في أساليبه الحديثة الفعالة.

كذلك يجب أن يحرص أسلوب التدريب على تأكيد دور المتدرب وتحقيق اسهامه في عملية التدريب، وهي نقطة غاية في الأهمية، ذلك أنه اذا كان على المدرب التزام قبل المتدربين فان التزام هؤلاء قبل البرامج لا يقل شأنا في تقديرنا، وأسلوب التدريب المتميز هو الذي يثير اهتمامات المتدربين ويحقق تفاعلهم ويحفزهم على الاسهام الايجابي في البرنامج، والمدرب الناجح هو الذي يستخدم الأسلوب الذي يجعل اسهام المتدربين في ذروته وعند أقصى مداه، فاذا كان هذا الأمر لايتحقق بدرجة أو بأخرى فان المدرب ينظر الى نفسه ويراجع أسلوبه في التدريب.

وما نود الاشارة اليه في هذا الصدد هو أن اسلوب التدريب يجب أن يختلف باختلاف الهدف منه، فالبرامج الهادفة الى زيادة المهارة الفنية تتطلب أساليب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج الهادفة للتنمية وتغيير الاتجاهات، كذلك يختلف أسلوب التدريب باختلاف طبيعة العمل ، فالأساليب التي تستعمل للتدريب على الأعمال الكتابية والسكرتارية تختلف عن تلك التي تستعمل في تدريب المشرفين أو تدريب الفنيين وتختلف أيضاً أساليب التدريب باختلاف المستوى الوظيفي وباختلاف مادة التدريب، فالتدريب على اتخاذ القرارات يتطلب أسلوبا يختلف عن أسلوب التدريب على العلاقات العامة والعلاقات الانسانية.

وفي العصر الحديث يتوفر العديد من أساليب التدريب منها: المحاضرة، والندوة، والمناظرة، والمناقشة، وحلقات البحث، ودراسة الحالات والمشكلات، وتقمص الأدوار، واختبار الحساسية والمباريات الادارية، وتحليل المناقشة الحرة، وعرض البحوث والتقارير والدراسات، والاستقصاء الميداني، والزيارات والبحوث الميدانية.

ونعرض هنا لبعضها:

المحاضرة: إن أي انسان حريص على تنمية معلوماته يستمتع بالاستماع الى محاضرة متكاملة متماسكة لها منطق متزن وبها أفكار جديدة، لذلك هي من أنجح أساليب المشاركة في المعلومات اذا ما استعملت مع غيرها من الوسائل.

والواقع أن أسلوب المحاضرة موضع نقد شديد في الآونة الأخيرة وقد يرجع ذلك الى المبالغة في استعمالها وجعلها الأسلوب الوحيد[١٢] وقد يلجأ المحاضر الى التمسك بأسلوب المحاضرة نتيجة لزيادة عدد المشاركين، أو مستوى المجموعات الذي يضطر معه المحاضر الى استخدام المحاضرة وفي الأسس والقواعد العامة، كذلك فإن عدد ساعات البرنامج الموزع على عدد كبير من الأساتذة يحد من الالتجاء لغير أسلوب المحاضرة، بالاضافة الى ذلك فان الأساليب الأخرى كثيراً ما تتوافر مقوماتها في عدد من المعاهد.

حلقة المناقشة: وتعد من الأساليب الفعالة في إحداث التنمية، ولكن لابد من استعداد الجماعة سلفا لموضوعات المناقشة، وان يكون عدد المشتركين محدوداً بحيث يسمح للمحاضر أن يتابع الآراء الشخصية لكل مشارك، ويحدد قدرتهم على الاستيعاب والتركيز، وتشجيعهم وتدعيم نقاط قوتهم، لكل هذه الأسباب يجب الحد من عدد أفراد المجموعات الى أقل عدد ممكن.

دراسة الحالة: من مزايا دراسة الحالة أنها تعرض أفراد الجماعة لمواقف جديدة، فيتعرفون على مشاكل العمل والحلول والبدائل المقترحة لحلها، وأن هناك اكثر من قرار يمكن اتخاذه، وبذلك تنشط لديهم حاسة التحليل والموازنة والاختيار التي هي من أهم مقومات عملية اتخاذ القرارات وهي أولى مسئوليات القائد الاداري.

التمارين والمباريات الادارية: وهو أسلوب يساعد على تفهم السلوك البشري وردود الانفعالات النفسية، ويساعد القائد الاداري على أن يتكشف بنفسه اسلوبه الاداري أو القيادي وطريقته في الاتصال والتكيف مع المواقف ومع الجماعة وقدرته على اتخاذ القرارات الرشيدة، ويفضل استخدام هذا الأسلوب مع المستويات العليا وفي مجموعات صغيرة كما يجب أن يمارس تحت اشراف أستاذ متخصص ومتمرس ذي خبرة في تفهم وتوجيه السلوك البشري.

الدراسات والبحوث الميدانية: وتبرز قيمتها في تعرفها على الحقائق والاتجاهات القائمة في العمل مما يساعد على تخطيط التدريب ورسم سياسة الاصلاح الاداري بصفة عامة، وتعاون الباحثين أيضاً على تنمية الاتجاه العلمي السليم في بحث المشاكل،وتتفاوت قيمة هذا الأسلوب حسب قدرات الباحثين والامكانات المتاحة لهم.

تقمص الأدوار: وهو كأسلوب من أساليب التدريب يساعد على التفاعل الانساني ويتضمن سلوكا واقعيا في مواقف متخيلة، يماثل ما يسلكه المتدربون في الحياة العملية، ويسهم هذا الأسلوب في معالجة مشكلات المرءوسين الذين لا يريدون تحمل المسئولية، أو الذين يحتاجون دائما للتوجيه والتأييد من الآخرين، وفي علاج مشكلات الخروج على القواعد وعدم احترام مواعيد العمل، والحرج من توجيه اللوم الى المرءوسين، وحجب أنباء العمل السيئة أو المزعجة عن الرؤساء، كذلك مشكلات المرءوسين مع رؤسائهم وشكواهم من عدم قابليتهم للتغيير ومن الأوتوقراطية وغيرها من المشكلات.[١٣]

التدريب العملي: ويعد هذا الأسلوب من أنجح الأساليب التدريبية، ويجري تحت اشراف مسئول بالوحدة يتابع تقدم المتدرب، ويشارك بملاحظاته مع الأستاذ المسئول عن الجماعة.

خامساً: الامكانات التدريبية·

الواقع أنه من المفيد انشاء قسم خاص لمساعدات التدريب ووسائل الايضاح تجمع فيه الخرائط والأفلام والشرائح والرسوم البيانية والصور والنماذج وأجهزة العرض، ويقوم هذا

القسم على خدمة هيئة التدريس باعداد وسائل الايضاح التي تتطلبها كل مادة، وهذه الوسائل لا تقتصر فوائدها على الدارسين فقط، بل تفيد الأستاذ أيضا[١٤]

وتجدر الاشارة في هذا الصدد الى دور المكتبة في العملية التدريبية، حيث يهيىء للأستاذ والدارس الفرصة الكاملة للاطلاع والتعمق، ولابد أن تنسق وتنظم بحيث ترغب في الالتجاء اليها، وبحيث تتوافر فيها الكتب والمراجع والوثائق القيمة الى جانب الدوريات الحديثة.

والواقع أن وجود المعاهد في مبنى معدٍ لأغراض التدريب به قاعات وغرف للاجتماعات والمكتبة، ومكاتب لائقة للعاملين، أمر يستحق التخطيط دواما لتحقيقه وتطوره، وأيضاً فإن موقع المعهد وتنظيمه ونظامه وأثاثاته من حيث النوع واللون والحجم والشكل وكذلك سلوك العاملين به ومستوى الخدمات التي يقدمها، كلها عوامل لها تأثير في توفير الجو المناسب والملائم لتكامل العملية التدريبية وتحقيقها لغاياتها المرجوة.

سادساً: الحوافز:

إن المتدرب لا يبغى عادة من وراء التدريب مجرد التنمية الشخصية، ولكنه يتطلع أيضاً الى أنواع الحوافز المختلفة التي تجعل من التدريب نشاطاً يثير في الأفراد نزعات التحدي ويرضي ما لديهم من طموح، ويعطي لبرامج التدريب الكثير من الجاذبية والجدية والتنافس.

لذلك فان للحوافز المادية والأدبية أثرها الكبير في زيادة روح التنافس بين الدارسين وحثهم على الانتظام والتحصيل والتفوق، وتغيير برامج السفر والزيارات الخارجية في مقدمة الحوافز التي يمكن أن توفرها خطط التدريب الفعالة.

ويجب أيضا أن تشمل برامج التدريب قدرا مناسبا من النشاط الاجتماعي والترفيهي مثل القيام بالرحلات الثقافية والترويحية، كما يجب ان تتجنب هذه البرامج حرمان المتدربين من المزايا المادية المقررة لهم أثناء العمل بقدر الامكان حتى لا يؤثر هذا على انتظامهم في التدريب واحساسهم بأن التدريب يشكل عبئا مادياً عليهم.

سابعاً: تقويم التدريب:

إن تقويم التدريب من المسائل المعقدة لتداخل عديد من العوامل التي تعتبر حافزاً اليه ودافعا له، وتلك التي تحدد فلسفته وأسلوبه ونظامه، وتلك التي تكيف الظروف التي تسبقه وتعاصره وتتلوه، وهو يتوقف على اتجاهات وقدرات فئات مختلفة منها المتدربون والمدربون والقادة الاداريون، كما أنه يتأثر بعوامل جاءت من الناحية الزمنية على فترات متباعدة، بعضها بدأ مع تنشئة جماعة المديرين وأسلوب تربيتهم وما اكتسبوه من صفات وسمات، وبعضها يمتد الى الظروف التي يواجهونها بعد عودتهم الى أماكن العمل.

ونظراً لأهمية موضوع التقويم فإننا نفضل أن نفرد له دراسة مستقلة.

الهوامـــــــــش

١ ـ جعفر العبد القيادة الادارية والتدريب في الخدمة المدنية. مجلة الادارة. القاهرة العدد الثالث. يناير ١٩٦٩م. ص: ٨٨.

٢ ـ احمد فؤاد شريف برنامج المديرين العامين الجهاز المركزي للتنظيم والادارة. برنامج القادة والاداريين. القاهرة من ١١ ٣٠ ديسمبر سنة ١٩٧٥م ص: ٦٢١ ـ ٦٢٦.

3 - H. Chruden and A. Sherman Jr.: Readings in Personnal Management, (Cincinnati, Ohio; South-Western Publishing Company, 1975) p. 115.

٤ ـ جعفر العبد القيادة الادارية والتدريب في الخدمة المدنية المرجع السابق.

٥ ـ هناك عناصر اخرى يمكن أن تؤثر على نجاح التدريب مثل أسلوب التنشئة في الأسرة ونظام التعليم والمناخ الوظيفي والقدرات الذهنية واستعدادات المتدرب.

6 - U.S. Civil Service Commission, The Job Element Method, (Washington, D.C., June 1968), p 14.

٧ ـ أنظر في هذا المعنى جعفر العبد. القيادة الادارية والتدريب في الخدمة المدنية مجلة الادارة. القاهرة العدد الثالث يناير ١٩٦٩م ص ٩١

٨ ـ للتوسع في هذا الموضوع انظر: جعفر العبد: المرجع السابق ٨٨ ـ ٩٤، وعبدالمنعم حبيب المدخل العلمي لدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية. مجلة الادارة. القاهرة. العدد الثالث يناير ١٩٧١م. ص ٧٧ ـ ٨٦.

9 - Norman Alhiser: "The Training Director. Toward a Professional Status," Training and Development Journal 24, No. 5 (May 1970), p. 15

10 - Herbert M. Engel: Handbook of Creative Learning Exercises (Houston, Texas: Gulf Publishing Co., 1973), p. ix.

11 - J. Albano, "Closing the Confidence GOP," Training and Development Journal 28, No. 6 (June 1974), pp. 8-13.

١٢ ـ الوسيلة التي لابد من البعد عنها في التنمية هي «الحصة» وليست المحاضرة والحصة «الدرس» هي ترديد بعض معلومات هي جزء من المقرر بغض النظر عن استيعاب المجموعة لمعانيها او استجابتهم لها

١٣ ـ انظر في ذلك: مقال لويس كامل مليكة. تمثيل الأدوار في التدريب القيادي مجلة الادارة القاهرة. اتحاد جمعيات التنمية الادارية. العدد الثالث. يناير ١٩٧٠م ص ٤٩ ٦٠.

١٤ ـ هناك افلام توضح للمدرب بعض الأخطاء التي قد يقع فيها أثناء ادائه لمهمته حتى يحاول تجنبها.

نحو تنمية أفضل للموارد البشرية : تقويم التدريب ومشكلاته

الدكتور محمد ابراهيم نبهان(*)

المقدمـــــة

يتحمل القادة الاداريون في مختلف المجالات مسئولية توجيه وتنسيق أنشطه الآخرين، وليست هذه بالطبع هي مسئوليتهم الوحيدة، ولكنها إحدى المسئوليات التي تتطلب وقتا ومهارة وصبرا كافياً.. ويعتبر تعليم الآخرين كيفية تحقيق أهداف معينة، أو القيام بأعمال معينة ـ يعتبر ذلك جزءاً من نشاط القادة الاداريين ويتراوح هذا التعليم بين أحداث غير رسمية نسبيا، وبرامج رسمية تماما ومخططة بعناية فائقة.

وفي كثير من المجالات أصبحت مسئولية التخطيط والتنسيق والتعليم في الغالب تتركز في هيئة معينة هي ادارة التدريب. ويمكننا القول بأن التدريب المنفذ بدقة يستطيع أن يسهم إسهاما فعالا في بلوغ الأهداف العامة للمنظمة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال زيادة في الانتاج، أو خفض في تكلفته، أو تحسين في نوعيته، أو تقليل الفاقد، كما قد يتحقق من خلال قنوات غير مباشرة مثل رفع الروح المعنوية لدى العاملين.

والواقع اننا نحاول هنا تقديم وجهة نظرنا الخاصة عن التدريب، ويمكن تلخيصها في النقطتين الآتيتين:

١ ـ أن التدريب أداة ادارية وليس غاية أو هدفاً في حد ذاته.
٢ ـ إنه يمكن عمل الكثير لتنفيذ التدريب قبل أن يصبح أداة ادارية وطيدة وفعالة.

(*) الأستاذ بكلية العلوم الاجتماعية ـ جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية الرياض

وقد أخذ التدريب من غالبية المنظمات مأخذ الثقة أو بالأحرى لم يراع على الاطلاق ضرورة تقويمه بأسلوب بالغ الدقة. والى أن يخضع التدريب للبحث والتقويم الجاد المنظم والمحكوم جيدا فتستمر الادارة في استخدام ـ أو نبذ ـ أداة غير معروفة القيمة وأسوأ من ذلك فستظل تقفز من نظام الى نظام بينما تقفز «موضات» التدريب من طريق دراسة الحالة الى تمثيل الأدوار الى الأفكار العابرة والمفاجئة وبالعكس، هذه الطرق قد تكون لها مزاياها.. نحن لا ندري، ويظل الأثر ينتظر اجراء البحث الذي يستطيع أن يدلنا. وفوق ذلك فان الدليل المقدم قد يثير مزيداً من الأسئلة أكثر مما يقدم من إجابات شافية وإننا نصر على أن الاستفادة الكاملة من التدريب تتطلب بحثا وتقويما كاملا حتى نستنبط مبادىء سليمة لاستخدامه.

تقويم التدريب وأهميته:

تعددت المصادر ـ الشفهية والمكتوبة ـ التي تؤكد على ضرورة تقويم التدريب، إلّا أننا لا نجد الا القليل النادر من الأدلة على وجود أي جهود جادة في هذا الاتجاه.

وكما يقول والاس Wallace تويكل Twichell «يوافق الجميع على أهمية تزويد العاملين بالتدريب الجيد ولكن لسوء الحظ لا تزال هناك هوة واسعة بين الاتفاق على أن التدريب شيء جيد، واكتشاف كيف يكون التدريب جيداً، وكيف يمكن جعله أفضل»[١].

ويخلص نفس المؤلفين الى أنه لا يوجد الا القليل من الأدلة التجريبية فيما يختص بالمزايا النسبية لطرق التدريب المختلفة أو «عما اذا كان التدريب على النحو الذي يتم به في مواقف معينة يؤدي الى تحسن في أداء العاملين على الاطلاق»[٢]

وتتضاعف دهشتنا لغياب التقويم عن مسرح التدريب حينما نضع في اعتبارنا الأموال التي يتم انفاقها في كل عام ـ إما مباشرة أو بطريقة غير مباشرة ـ على التدريب الذي يقام في بلد كالولايات المتحدة الأمريكية مثلا.

وربما كان هذا القصور في تقويم التدريب ـ كما يعتقد والاس، تويكل ـ يمكن في عدم رغبة الادارة في اضاعة الوقت في اختبار شيء برهن بنفسه على أنه جيد ـ فبرامج التدريب كلها ممتازة طبقا لرأي المسئولين وتصريحاتهم[٣]

ولقد كان ينظر الى التدريب على أنه نشاط لا يحتاج الى مهارات أو معارف خاصة، وأنه ليس له أساس خاص من المعرفة أو التقنية أو النظرية.. وأنه أحد الشرور الضرورية لادارة الأعمال، لكنه لا يحتاج الى ممارس ماهر للتقليل من آثاره الضارة.. ومن ناحية أخرى فعندما تقبل الادارة التدريب على أنه من الأدوات الضرورية للأداء الكفؤ للأعمال، فيجب أن تعطى مسألة التقويم اذن عناية فائقة وتؤدى أداءً جاداً، ذلك بأنه بالتقويم الدقيق الحريص الحاسم تصبح الادارة قادرة على ايجاد أجوبة للأسئلة التالية

١ هل تنتج الآموال التي تنفق على التدريب النتائج التي تحتاج اليها المنظمة؟
٢ ـ ماالذي يمكن ادخاله من تحسينات على طرق التدريب واجراءاته حتى تؤدي الى عائد كبير من الأموال التي تم استثمارها في التدريب.
٣ ـ هل التدريب ضروري في هذا المجال أو في هذا الموقف لتحسن كفاءة المنظمة، أم أن الأموال التي يتم انفاقها على التدريب ينبغي أن تستخدم في بعض الأنشطة الأخرى التي قد تسهم بفاعلية أكبر في بلوغ أهداف المنظمة؟

ويجب أن نعترف بأن تقويم التدريب ليس بالمشكلة اليسيرة، طالما أننا بصدد قياس سلوك إنساني أو نتاج سلوك انساني. ولا تزال أساليب تطبيق هذه المقاييس بل والمقاييس ذاتها بدائية بالمقارنة بالمقاييس والأساليب المتاحة في مجال العلوم الطبيعية.

ومع هذا فقد شهدت السنوات الأخيرة تقدماً في كل من الأساليب والمقاييس التي تستخدم في دراسة السلوك الانساني، كذلك فان النظم المحاسبية المحسنة، ومكننة السجلات، وطرق الحاسبات الالكترونية موجودة في معظم الصناعات ـ وهي طرق يمكن تهيئتها وتكييفها لمواجهة مشكلات تقويم التدريب المعقدة.

ومادامت الادارة ترى في التدريب أداة ادارية هامة، وتتساءل عن كيفية استخدام هذه الأداة بنجاح، فإن براعة البحث يمكن أن تستخدم تلك الطرق والأساليب لتحسين التدريب واستخدامه في تحقيق أهداف المنظمات على السواء.

وفيما يلي نعرض لموضوع مشكلات تقويم التدريب، والاجراءات الضرورية اذا ما كانت التقويمات ستخدم غايات الادارة الرامية الى استخدام التدريب ـ كأداة ادارية ـ استخداما صحيحا.

المشكلة العامة:

ليس تقويم التدريب عملية بسيطة فنحن نحاول أن نقرر أي التغييرات - إن وجدت - تحدث في مهارات العاملين ومعرفتهم واتجاهاتهم كنتيجة لإخضاعهم لخبرات معينة يطلق عليها «التدريب» كما أننا نحاول أن نحدد كيف تسهم هذه المهارات والمعارف والاتجاهات في تحقيق أهداف المنظمة، ومن الممكن تماما أن ينمي النشاط التدريبي المهارات، أو يغرس في الذهن بعض المعارف، أو يعدل من الاتجاهات بطريقة قد تؤدي الى أن سلوك العاملين يؤخر بالفعل بلوغ الأهداف.

وعلى ذلك فمشكلات تقويم التدريب هي:

١ - تقرير ما اذا كانت أساليب التدريب التي نحن بصددها ينتج عنها فعلا تعديل في سلوك العاملين الذين ندربهم من عدمه.

٢ - تقرير ما اذا كان ناتج أساليب التدريب له علاقة يمكن اثباتها بتحقيق أهداف المنظمة من عدمه.

فإذا كان هدف تدريب عمال احد المصانع هو جعلهم قادرين على انتاج وحدة من السلع بسعر معين بتكلفة «س» من النقود المستخدمة في التدريب، فإننا نستطيع أن نصدر حكما مستندين الى سجلاتنا في معرفة مدى بلوغ هذا الهدف بنجاح، ويكون هذا صحيحا فقط اذا أثبتنا أن إجراءات التدريب وحدها هي التي حققت هذه النتائج التي تضمنتها سجلاتنا» ومن ناحية أخرى فمن الممكن بتعديل وتحسين طرق تدريب العمال تخفيض الوقت اللازم للتدريب، وتخفيض تكاليف انتاج كل وحدة من السلع.. وحينئذ يصبح تقويم التدريب هو مشكلة مقارنة نتائج احدى طرق التدريب مقابل طريقة أخرى، وهو يحتاج الى إيجاد علاقات بين الخبرات التي تسمى التدريب، وتعديلات السلوك التي تسمى مهارات، ومعارف واتجاهات.. ومقاييس بلوغ أهداف المنظمة التي نرتضيها كدليل على درجة بلوغ هذه الأهداف.

لذلك فإن لتقويم التدريب عموما جانبين رئيسيين:

الأول: وهو الخاص بتحديد ما اذا كان التدريب يؤدي الى سلوك يعمق بلوغ أهداف المنظمة.

الثاني: وهو الخاص بمقارنة مختلف وسائل التدريب الممكنة أو طرقه الفنية لتقرير ما اذا كانت احدى هذه الطرق أو مركبا منها سي الأفضل في بلوغ النتائج المرغوبة.

ومن ناحية أخرى - فلا ينبغي أن نخلط بين التقويم وما نفضل تسميته بالمدخل «التشخيصي» لفحص التدريب، فالمدخل التشخيصي يركز على المتدرب الفرد، أي ما ينبغي أن يتعلمه الأفراد ليؤدوا مهمة أو عملاً معينا، وما اذا كانوا يتعلمون هذه المواد المطلوبة فعلا، وعلى أي مستوى من الاتقان، وما يمكن عمله لتسهيل اكتساب واستعادة المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لأداء العمل، والغرض من التشخيص هو تصويب اجراءات التدريب، أو تسهيل تقدم الدارس، أو تصويب جهود الدارس لاكتساب السلوك اللازم.

وأياً كانت طبيعة أهداف المنظمة فإن تقويم التدريب يحتاج الى إيجاد علاقة سببية بين التدريب وبلوغ أهداف المنظمة، ولعل تلك المشكلة أساسا مماثلة لمشكلة تكوين علاقة سببية بين أي نوعين من الظواهر سواء كانت طبيعية أو اجتماعية.

علينا أولا - تأمين المقاييس التي تناسب الظواهر التي نحن بصددها، والتي لها سمات معينة، ثم علينا ثانياً، تطبيق هذه المقاييس بطريقة وتحت ظروف تمكن من عمل استدلالات صحيحة فيما يتعلق بالعلاقات .. ونتصدى.

أولاً: - لسمات المقاييس. ثانياً. لكيفية تطبيق هذه المقاييس.

سمات المقاييس:

لقد تم تصنيف المقاييس المستخدمة في تقويم نتائج التدريب بطرق مختلفة تناولها على سبيل المثال ثورنديك Thorndike ، لندبورن وأوستربرج Lindborn & Osterberg جوديكر Goodacre ماك كيني Mac Kinney.

ولما كان العمق والدقة في تقويم التدريب يتباين - الى حد بعيد - مع تباين نوع المقاييس المستخدمة، فإننا نقترح وصف تلك المقاييس التي يمكن استخدامها تحت عناوين عريضة معينة، وفي الحقيقة فإن الفئات المختلفة لهذه المقاييس ليست مانعة بالتبادل أي منفصل بعضها عن بعض.

إننا لا نملك دليلاً على أن تصنيفنا للمقاييس يتميز على تصنيفات الآخرين في هذا المجال، ونحن في الواقع مدينون لكثير من الباحثين وعلى الأخص ثورنديك Thorndike ولعل من المفيد أن نفكر في هذه المقاييس على أساس أنها تقع في أربع فئات عريضة.

١ ـ موضوعية ـ ذاتية	Objective-Subjective
٢ ـ مباشرة ـ غير مباشرة	Direct-Indirect
٣ ـ وسيطة ـ نهائية	Intermediate-Ultimate
٤ ـ خاصة (نوعية) ـ عامة	Specific-Summary

المقاييس الموضوعية الذاتية:

إن الفرق الجوهري بين المقياس الموضوعي والمقياس الذاتي هو مصدره ـ فالمقياس موضوعي اذا ما استخلص من سلوك ظاهر ولا يحتاج الى تعبير عن اعتقاد أو رأي أو حكم، فإذا ما كان المقياس يمثل رأياً أو اعتقاداً أو حكماً فهو ذاتي.

ولعل الأمثلة التالية توضح الفرق بين هذه المقاييس:

إن عدد المناوبات المجمعة لأحد العمال في فترة معينة هي مقياس موضوعي لأحد جوانب أدائه الوظيفي ـ أما رأي رئيسه المباشر بالنسبة لمستوى مهارته فهو مقياس ذاتي للأداء الوظيفي لهذا العامل، وبالمثل فان حجم الغياب في أحد الأقسام قد يكون مقياسا موضوعيا لمعنويات العاملين في هذا القسم، بينما الاجابات الصادرة عن العاملين في استبانة للمعنويات يمكن تصنيفها على أنها مقياس ذاتي للمعنويات.

وكقاعدة عامة ـ فإننا نكون على أرض صلبة، وأكثر أمناً حينما نستخدم مقاييس موضوعية لا ذاتية في إيجاد علاقات سببية، الا ان هذا ليس صحيحا دائما، ففي بعض المواقف تكون المقاييس الذاتية المصممة بعناية هي الأكثر ملاءمة لقياس نتائج التدريب، وفي مواقف أخرى تكون المقاييس الوحيدة المتاحة هي المقاييس الذاتية.

وموضوعية أو ذاتية المقياس ليست بالضرورة دليلا على قيمتها في تقويم التدريب، إنما تعتمد قيمتها على سمات أخرى سنعرض لمناقشتها فيما بعد.

المقاييس المباشرة غير المباشرة:

يصنف المقياس على أنه مباشر اذا كان يقيس سلوك الفرد أو نتائج سلوكه، أما المقياس غير المباشر فهو الذي يحاول التعرف على أداء فرد لا يمكن قياس سلوكه الا بتأثيره على أداء الآخرين، ويمكن توضيح الفرق بينهما بالمثال التالي:

حينما يتم تدريب مجموعة من العمال على تقليل الفاقد، ثم يتم قياس النتائج باستخدام مؤشرات موضوعة للفاقد، فإن أي تغيير في مؤشرات الفاقد مع تساوي كل شيء أخر - هو مقياس مباشر لسلوك العمال الذين يتم تدريبهم، أما اذا أعطيت مجموعة من المشرفين تدريباً على منع الفاقد في عملية معينة، فإن الطريقة الوحيدة التي يمكن بها لهؤلاء المشرفين تقليل الفاقد هي التأثير في سلوك مرؤوسيهم وهنا يكون أي تغيير في مؤشرات الفاقد بأقسام هؤلاء المشرفين انما هو مقياس غير مباشر لفعالية التدريب.. والحقيقة أن تقويم تدريب المشرفين ومسئولي الادارة يكون مستحيلا في مواقف كثيرة اذا لم تستخدم المقاييس غير المباشرة - طالما أن كثيراً من العمل الذي يؤديه هؤلاء الأشخاص في تلك المواقع يتضمن التأثير في أداء الآخرين، ومع ذلك فمن الصعب الحصول على استدلالات سببية من المقاييس غير المباشرة، ويحتاج الأمر الى عناية فائقة لإيجاد تلك المقاييس اذا ما أريد للاستدلالات السببية أن يكون لها نصيب من الصحة.

المقاييس الوسيطة النهائية.

لكل وظيفة أو منصب في المنظمة غرض محدد، والا لما وجدت في المنظمة أساساً[٤]، والتدريب المصمم لأجل إعداد الفرد لأداء وظيفته المعينة في المنظمة يجب ان يقوم على أساس مدى جودة إسهامه من خلال وظيفته في بلوغ هدف المنظمة، وطالما أن لهذا الاسهام توقيتا معينا، فنادرا - أو يستحيل - أن نكون قادرين على إيجاد مقياس أو مقاييس تحدد قيمته النهائية بالنسبة للمنظمة ونتيجة لذلك - يجب أن تستخدم مقاييس متاحة في مختلف الأوقات خلال أداء هذا العامل بالمنظمة وقد أطلق على هذه مقاييس (وسيطة) خلافا لما يسمى بالمقاييس «النهائية» والأمثلة على المقاييس الوسيطة توجد غالبا في تقارير تقويم أنشطة التدريب كما أن كمية الوقت اللازمة لتعلم إحدى المهام كالطيران المنفرد تعتبر مثلا آخر،

كذلك فإن مقاييس الاتجاه نحو بعض الخبرات المعينة بالمنظمة واجمالي المبيعات، والغياب، واحصاءات السلامة.. يمكن أن تقع أيضاً ضمن مجموعة المقاييس المعروفة بالوسيطة، وهذه تعتبر مقاييس منطقية صحيحة للاستخدام في تقويم التدريب شريطة أن يكون قصورها مفهوما، وأن تكون علاقتها بالمقاييس النهائية إيجابية.

وقد أشار ماك جهي McGehee [٥] الى أن المقاييس الوسيطة التي يتم تأمينها في مرحلة مبكرة من التدريب يمكن أن توضح المستوى النهائي للآداء في عملية صناعية مركبة .. وفي وقت أقرب قام ريان وسميث Ryan and Smith بمراجعة هذا وغيره من الدراسات المماثلة، وخلصنا الى أنه بالنسبة لأعمال المصانع، ربما يكون تقديرنا مأمونا وسليما لو قلنا إن ربع أو ثلث فترة الدراسة يكفي للتنبؤ بالنجاح فيما بعد في معظم الأعمال[٦]

ومشكلة استخدام المقاييس الوسيطة بدلا من النهائية تتطلب إيجاد علاقة محدودة قاطعة بين الاثنين، فالذي يستطيع ميكانيكي. يتلقى برنامجا تدريبيا ـ أن يسجلة في اختبار تحصيلي خاصة بالمعرفة الميكانيكية يمكن أن تكون علاقته إيجابية أو صفراً أو سلبية بمدى إمكانة إجادة استخدام آلة مثقاب مثلاً، أو فهم أحد التصحيحات الميكانيكية في أدائه الوظيفي اليومي.

وفي عمل سيفرين Severin [٧] توضيح للأخطار الناشئة عن استخدام مقاييس وسيطة علاقتها بالمقاييس النهائية غير معروفة.

لقد أجرى سيفرين مسحاً لكثير من تراث التدريب، ولخص العلاقات القائمة بين الدرجات المعطاة في التدريب ومقاييس الآداء أثناء العمل، ولم تكن العلاقات بعيدة كثيرا عن الصفر، وعندما تؤخذ درجات الامتحانات التي لا نعرف علاقاتها بالآداء اليومي ـ وتستخدم كمقاييس وحيدة لفعالية التدريب، فإننا لا نحظى الا ببيانات ضئيلة، ونخوض مغامرة خطيرة اذ نخدع أنفسنا حين نقبل الدرجات العالية كدليل على فائدة التدريب، وتقويم التدريب الذي يستخدم مثل هذا المقياس يكون دقيقاً فقط في حالة وجود علاقات بين المقاييس النهائية الوحيدة المتاحة خلال فترة زمنية معينة لها مغزاها، ومع ذلك فما لم يكن لهذه المقاييس الوسيطة معنى حقيقي بالنسبة لعلاقتها بالمقاييس النهائية لأداء العمل، فليس لها الا قيمة ضئيلة نسبياً في تقرير نجاح التدريب أو فشله.

المقاييس الخاصة (النوعية) العامة:

إن مشكلة مقاييس عائد التدريب الوسيطة والنهائية لها بعض الصلة بمشكلة المقاييس التي تستخدم كدليل على الأداء الناجح لجانب معين من جوانب إحدى الوظائف، أو كدليل على درجة أداء الوظيفة إجمالاً مقابل إسهامها المتوقع في تحقيق أهداف المنظمة، ويسمى النوع السابق من المقاييس بـ «النوعية أو المحددة» أو على حد تعبير ثورنديك Thorndike «المعايير النوعية للأداء في وحدة سلوك محددة»[٢].

"Specific criteria of performance in a limited behavior unit"

ويمكن أن نجد أمثلة لهذا النوع من المقاييس في برنامج تدريبي لتحسين أسلوب إجابة السكرتيرات على الهاتف. وعلى العكس من ذلك يمكن للمقياس الاجمالي أن يكون دليلا على مدى اتقان أداء الفرد لجميع الجوانب الهامة لوظيفته، هذا النوع من المقاييس قد يُحتاج اليه في محاولة تقويم نتائج ارسال بعض القادة الاداريين الى برنامج متقدم للادارة بإحدى الجامعات مثلا. وكلا النوعين من المقاييس له استخدامه المحدد في تقويم التدريب، الاّ أنه يجب عدم الخلط بينهما كما أن المقاييس النوعية يمكن جمعها عادة تحت ظروف تسمح بمزيد من الاستخدام الصحيح في استخلاص استدلالات سببية أكثر مما يصح ذلك بالنسبة للمقاييس الاجمالية، ومن الصعوبة بمكان الحصول على تقويمات اجمالية تتوفر فيها المتطلبات الصارمة لمقياس يصلح للاستخدام في تقويم نشاط التدريب.

هذه الأنواع الأربعة من المقاييس ليست مانعة بالتبادل، ومقياس التقدير يمكن أن يكون ذاتيا، ووسيطا، ومباشراً، ونوعياً، كما يمكن أن يكون ذاتياً، ومباشراً، ونهائياً، وإجمالياً، ونحن نجد هذه الأنواع مفيدة في التفكير في موضوع المقاييس، وبصرف النظر عن أنواع المقاييس فيجب أن تتوفر فيها مواصفات معينة اذا ما أريد لها أن تستخدم للحصول على استدلال سببي في دراسة نتائج التدريب. وتتعلق هذه المواصفات بكمٍّ، ونوع المقاييس، ويطلق عليها عادة: الصلة الوثيقة بالموضوع Relevance والثقة في المقياس والتعويل عليه Reliability والبعد عن التحيز Freedom from bias هذا بالاضافة الى أنه يجب أن تكون هذه المقاييس عملية Practical كذلك.

وفيما يلي نعرض بشيء من التفصيل لما ينبغي أن يتوفر في المقاييس من سمات أو مواصفات:

أولاً: الصلة الوثيقة:

لعل أفضل طريقة للتعرف على هذه السمة هي أن نلقي نظرة على الاستقصاء الذي كان مصمماً بتقويم نتائج برنامج للتدريب على العلاقات الانسانية والذي عرضه فايل ورمرز File and Remmers[٩]، كما أشار اليه كاتزيل Katzeel[١٠] حيث أعطي جماعة من المشرفين على دورة تدريبية في العلاقات الانسانية، وقرب بداية الدورة أعطي الدارسون استبانة تتضمن بنوداً خاصة بالخبرات الاشرافية، وسياسات الشركة التي تؤثر في العاملين، والعوامل الانسانية في الصناعة.

وقرب نهاية برنامج التدريب أعطي المشرفون (المتدربون) نموذجاً آخر من نفس الاستبانة، وبعد ستة أشهر من نهاية الدورة أرسل الى المشاركين نموذجاً ليسجلوا فيه تقديراتهم بالنسبة لبرنامج التدريب،ورغم أن نتائج هذه الاستبانات أو التقديرات ليست أساسية أو هامة لهدفنا فيمكننا أن نشير الى أن المؤلفين خلصوا الى أن الدورة كانت ناجحة، والذي يعنينا حقا هو المقاييس المستخدمة، ومسألة «الصلة الوثيقة».

ومن المفترض أن يكون السبب في إقامة هذه الدورة التدريبية هو إحداث تغييرات في سلوك المشرفين حتى يؤدوا وظائفهم بطريقة أكثر فعالية، وبالأخص فيما يتعلق بمرؤوسيهم. ولم يشر أي من المؤلفين الى أن أياً من المقاييس التي استخدمت لتقويم التدريب كانت له أية علاقة بسلوك المشرفين في عملهم، أو بتأثير سلوكهم على مرؤوسيهم، أو بتحقيق أهداف المنظمة، وليس هناك دليل واضح على أن التحسن في معرفة مبادىء السلوك الانساني له علاقة ايجابية عالية بالأداء الفعال في محيط العلاقات الانسانية، بل إنه حتى من المشكوك فيه أن المبادىء المتضمنة بالاستبانة يمكن أن تكون مقبولة من جانب غالبية الخبراء في هذا الميدان، كما أن هناك أيضاً بعض الدليل على أن الاستبانة المستخدمة وثيقة الصلة ـ الى حد كبير ـ بما يسمى اختبارات الذكاء، كما نوه بذلك ميلارد Millard[١١].

وربما كان هناك بعض التبرير، وان كان محدودا جدا، للتقديرات والتصنيفات التي استخدمت فقد طلب من المشاركين أن يوضحوا الى أي مدى كانت دورة التدريب مفيدة لعملهم، أما كيف تمت الاستفادة منها، أو ماهي النتائج التي تحققت من استخدامها..؟ فلم

يتم تحريه، وهناك ميل ـ على أية حال ـ بين المشرفين لتأييد وإطراء ما تنظمه المنظمة أو الشركة من تدريب، وقد يكون من الصعب أن نقرر ما اذا كان هذا قد لعب دوره هنا، ومن المنطقي بالتأكيد ـ أن يتم الاستفسار عن مدى حسن تلقى برنامج تدريبي من أولئك الذين تلقوا هذا البرنامج، ولكن قيمة الدورة في تغيير السلوك وفي تحقيق أهداف المنظمة ليست موضوع استفتاءات شعبية.

وانصافا للباحثين الذين قدموا هذه الدراسة نقرر أنهم واعون تماما بقصور هذين المقياسين، فهم يشيرون الى أن البيانات الخاصة بالانتاجية، والغياب، والحوادث، واجمالي الحركة، وأرقام المبيعات، والشكاوى، والمقترحات.. يمكن أن تكون مقاييس أفضل «لو كانت متاحة».

والمقاييس المستخدمة في تلك الدراسة لا تتوفر فيها «الصلة الوثيقة» الا اذا كان الغرض هو تغيير الآراء، أو الحصول على موافقة المشرفين بأن الدورة كانت شيئا جيدا. أما اذا كان غرض الدورة هو تغيير سلوك المشرفين بطريقة تؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي، لمرؤوسيهم، فالمقاييس حينئذ لم تكن وثيقة الصلة.

وهذا يبرز حقيقة هامة هي أن مسألة (توفر الصلة الوثيقة) في مقياس تقويم التدريب تثير على الفور السؤال الذي يقول.. بماذا؟ ولعل الرأي الذي نطرحه هو أن المقاييس المستخدمة في تقويم التدريب يجب أن تكون وثيقة الصلة بأحد الأمرين التاليين أو كليهما:

١ ـ المتطلبات الأساسية للأداء الوظيفي الذي من أجله تقدم التدريب.
٢ ـ تحقيق أهداف المنظمة التي يخدمها سلوك الأفراد الذين يتلقون التدريب.

ولعل التقويم الذي أجري لثلاث طرق لتدريب موظفي مبيعات التأمين يوضح بجلاء استخدام المقاييس بدرجات متفاوتة من «الصلة الوثيقة» طبقا لما أورده باكستر Baxter تاف Taaffe هيوجر Hughes[١٢].

أما المقاييس فكانت:
١ ـ اختبار معلومات (معرفة).
٢ ـ اختبار فحص الكفاية الوظيفية ـ أجري بعد انتهاء ستة أشهر، واثني عشر شهراً.

٣ ـ تكاليف طرق التدريب المختلفة الثلاث.
٤ ـ تقديرات المشرفين على الأداء الوظيفي الفعلي للموظف.
٥ ـ إجمالي المبيعات الجديدة التي أنجزها الموظفون بعد انتهاء ستة أشهر واثني عشر شهراً.
٦ عدد حالات إنهاء التعاقد أو الاستغناء عن الخدمة.

ومن بين هذه المقاييس الستة نجد واحدا منها وثيق الصلة، مباشرة بمطلب وظيفي أساسي ـ المعرفة، بينما نجد اثنين لهما صلة بأهداف المنظمة ـ أنهاء التعاقد، وتكاليف التدريب، ثم نجد اثنين لهما صلة بكل من أهداف المنظمة ومتطلبات الوظيفة، في أي من هذه الفئات مالم يفترض أن الكفاية الوظيفية تتصل اتصالا إيجابياً بالانتاج، بينما تتصل اتصالا سلبيا بإنهاء التعاقد، واذا كان هذا صحيحا فإن لها صلة بكلتي الفئتين، كما أن مقياس المعرفة مشكوك في أمر صلته الوثيقة مالم تتبين صلته الايجابية بالأداء الوظيفي، أو افتراض كونها مطلبا ضروريا للنهوض بالوظيفة على الاطلاق.

وشرط «الصلة الوثيقة» في المقياس إنما هو مسألة رأي أو حكم، هذا الرأي أو الحكم يجب أن يتخذه الأفراد المسئولون عن النشاط التدريبي.. ويجب أن يكون ذلك ـ عموماً ـ مسئولية المديرين ماداموا هم المستهلكين النهائيين لنتائج التدريب.

ومع ذلك فيمكن أن يكون هناك من مصادر عدم توفر «الصلة الوثيقة» بالنسبة لمختلف مقاييس نتائج التدريب المتاحة، ومن المهم على وجه الخصوص عند استخدام المقاييس الوسيطة في تقويم التدريب ان تحدد صلتها الوثيقة بالمقاييس النهائية تحديداً دقيقاً، ويمكن تصور أن المقياس الوسيط قد تكون صلته سلبية بالأداء النهائي لوظيفة أو عمل في إحدى المنظمات الصناعية ـ ففي الملاحة الجوية مثلا يمكن أن تكون الدرجات المعطاة في دورة تدريب خاصة بالملاحة الجوية ذات صلة سلبية بفعالية الطيار في المعركة.

إن أفضل جهودنا في سبيل وضع مقاييس لنتائج التدريب تتوفر فيها «الصلة الوثيقة» يجب أن توجه في الوقت الحاضر نحو تأمين أحكام صحيحة عن «الصلة الوثيقة» يقوم بها أفراد مؤهلون للحكم على المقاييس واستخدامها لتوجيه أنشطة التدريب.

وربما كانت إحدى طرق تحسين مسألة «الصلة الوثيقة» في مقاييس التدريب «وتقليل جهود التدريب غير الضرورية» هي أن نشترط أن يكون غرض النشاط التدريبي معبراً عنه بوضوح، وأن توضع مقاييس تتوفر فيها «الصلة الوثيقة» وذلك قبل أن يبدأ التدريب، وأي نشاط تدريبي لا يمكن الحصول على مقاييس ذات صلة وثيقة لتقويم نتائجه يكون بالتأكيد هدفا للتساؤل عن جدواه، وعما اذا كان نشاطا يستحق دعم الادارة.

ثانياً: الثقة:

تعتبر الثقة هي السمة الثانية المرغوب توافرها في المقاييس المستخدمة لتقويم التدريب، وربما لا تكون بنفس القدر من الأهمية التي للصلة الوثيقة ومع ذلك فالمقاييس التي يبدو أنها وثيقة الصلة ولكن تنقصها الثقة لا تكون لها قيمة في تقصي نتائج التدريب.

ويكون المقاييس موثوقا به طالما ان استخدامه المتكرر مع نفس الافراد يعطي نتائج ثابتة، وعلى العموم ففي تقويم التدريب نحن نعنى بما أسماه ثورنديك بالثبات النسبي[١٣] ويجب أن يؤدي التدريب الى تغييرات سلوكية.. والمقاييس المستخدمة لوصف هذه التغييرات يجب أن تتغير وتتعدد في أثناء التدريب، ومع ذلك يجب أن يكون المقياس من النوع الذي يحتفظ الفرد بموجبه بنفس الدرجة أو الوضع النسبي الذي كان فيه اذا لم يحدث تدريب بين القياس الأصلي والقياس التالي، أما القياس الذي ينقلب بين وقت وآخر وبين خبير مختص وآخر ممن يستخدمونه، فهو مقياس يحتوي على عوامل عديدة تسهم في الخطأ الى درجة لا تعطى الا معلومات ضئيلة جدا بشأن الأداء الفعلي للأفراد الذين جرى تدريبهم.

وفي تقويم التدريب قد يكون من المناسب استخدام سجلات الانتاج كمقاييس لفعالية التدريب، عدد الوحدات المنتجة في اليوم، أو كمية الفاقد الناتجة عن العملية، أو عدد الوحدات، عالية الجودة التي تم تصنيفها.. والذي يعنينا ـ على أية حال ـ هو أثر التدريب على هذه المعايير، واذا كانت عوامل أخرى مثل نوعية المواد الخام، وخدمة الآلات، وحتى درجة الرطوبة تؤثر في هذه المعايير بدرجة كبيرة فإن المقاييس التي تطبق على الفرد قد تتباين تبايناً جوهرياً من وقت لآخر تبعاً لتلك العوامل، أكثر مما تتباين تبعاً لأساليب التدريب، فالمقاييس غير ثابتة، ولا تعطي صورة دقيقة للتغييرات التي يحدثها التدريب في السلوك.

ويميز ثورنديك بين مصدر ضعف الثقة الذي يرجع الى أسباب خارجية كالتي أوردناها أعلاه في مثال سجلات الانتاج ـ وبين ضعف الثقة الذي يرجع الى عدم ثبات معدلات أداء الأفراد من وقت لآخر نتيجة أسباب داخلية ذاتية مثل الصحة، وتعبئة الطاقات، والحوافز[١٤].

أما ضعف الثقة للأسباب الذاتية فيمكن الحد منه بزيادة عينات السلوك المستخدمة، وهذا ـ الى حد ما ـ قد يزيد كذلك من ضعف الثقة الناتج عن الأسباب الخارجية اذا كانت زيادة عدد الملاحظات تزيد من التباينات من الأسباب الخارجية، واذا كان هذا يزيد من تغير المقاييس فإن البديل لضعف الثقة للأسباب الخارجية يكون هو التحكم في تلك العوامل الخارجية، فمثلا بتوفير الخدمة الثابتة للآلات، أو بتوفير المواد الخام الثابتة يمكن أن تتحسن الثقة في سجلات الانتاج التي لم تكن تتوفر فيها الثقة بسبب هذه العوامل.

ومن الخير أن نتذكر عند اختيار وتقويم المقاييس أن سجلات الانتاج يجب أن تكون «أوتوماتيكيا» موضع شك في مجال «الصلة الوثيقة» والثقة على السواء، هذه السجلات تحفظ لغرض آخر غير تقويم التدريب، فهي قد تخدم الغرض الأساسي منها خدمة جيدة ـ بينما تكون عديمة الجدوى كمحك للتدريب، هذا وليس من السهل أن نجد مقاييس جاهزة لتقويم التدريب يتوفر فيها عنصر الثقة «والصلة الوثيقة».

وتتحدد الثقة في المقياس بطرق احصائية ـ هذه الطرق وصفها ثورنديك[١٥] وآخرون غيره بالتفصيل، وعلى مدير التدريب وغيره ممن يحاولون تقويم التدريب أن يتعرفوا على هذه الطرق.

ثالثاً: التحرر من التحيز

يمكن أن يكون نصيب المقاييس ضئيلا من حيث «الثقة» أو «الصلة الوثيقة» أو كليهما بسبب فسادها، وفساد المقياس يمكن أيضا أن يخلع عليه ثقة عالية زائفة، وقد تكون المقاييس الموثوق فيها الظاهر مناسبتها والمقبولة إحصائياً، قد تكون عديمة الفائدة أو قليلة النفع في تقويم التدريب ـ لأن هذه المقاييس متحيزة ـ وتصبح المقاييس متحيزة أو فاسدة بطرق متعددة، فهي تصبح فاسدة أساسا عندما لا تجمع في ظروف مستقلة تماما عن المتغيرات الأخرى.

نفرض أن دورة تدريبية يجري تنظيمها في احدى الادارات، وينتظم نصف الرجال العاملين في هذه الادارة في التدريب بينما لا ينتظم فيه النصف الآخر، وبدلا من ذلك تستمر المجموعة الثانية في عملها وبعد مضي بعض الوقت على اتمام الدورة يطلب من المشرف أن يضع تقديراً عن كفاءة جميع الرجال في تلك الادارة، وطبقاً لتقديرات المشرف سيظهر بوضوح تفوق المجموعة التي تلقت التدريب على المجموعة التي لم تدرّب.

ويتدخل التحيز في هذا الموقف، لأن المشرف كان يعرف أي الرجال تدربوا وأيهم لم يتدربوا، فإذا ظن أن الدورة كانت تستحق التقدير، أو اذا كان وجد لديه احساس بالبحث عن دليل يثبت وجود تحسن في الرجال المدربين، فلا عجب أن تحظى تلك المجموعة بالتقديرات العالية، ومن ناحية أخرى، كان يمكن الخروج بنتائج عكسية اذا ما عملت تحيزات المشرف في الاتجاه المضاد، ربما حاول المشرف أن يكون عادلاً، ولكن طالما أنه يعرف أي الرجال هم الذين تدربوا وأيهم الذين لم يتدربوا. فان احكامه ستكون غير صالحة، وحتى لولم تكن هذه الأحكام كذلك ـ فليس هناك من سبيل للتأكد من هذه الحقيقة ـ لهذا فان تلك الأحكام تكون عديمة الجدوى لأغراض التقويم.

وثمة مثال ثان للتحير الذي يؤثر في النفقة وربما في «الصلة الوثيقة» اذ يحدث هذا التحيز عندما يبذل جهد لتقويم نتائج برنامج تدريبي أعد لتعليم النسيج للمبتدئين ـ اذ يحصل النساجون عادة على أجورهم على أساس معدل انتاج الأنوال التي يقومون بتشغيلها، هذه الكمية من النسيج التي يعبر عنها «بالقطفة» أو «الحنية» تخدم كأساس للأجر، وربما للمسئولين أن هذا ينبغي أن يستخدم لواحد من مقاييس تقويم تدريب النساجين، ويحى هذا المقياس ـ أحصائياً ـ بمستوى عال من الثقة، وكان المشرفون يحكمون على أداء النساجين ـ جزئيا ـ بالكمية التي تم انتاجها، وكان هذا يبدو مقياسا مثالياً، الى أن وجد أن انتاح النساج كان يتأثر ليس فقط بجهوده الخاصة، ولكن أيضاً بالخدمات التي تلقاها من المسئولين عن تركيب الأنوال وتجهيزها.. كما كان يتأثر أيضاً بالوضع الذي وجد عليه النول حين تركه له العامل في المناوبة السابقة، فالنساج الذي معه طاقم كفؤ من المساعدين الاضافيين الذي يعقب نساجا كفؤاً كان معه طاقم من المساعدين الأكفاء يمكن أن يفوق انتاجه ـ بجهد أقل ـ غيره من النساجين الأقل حظاً.

ويمكن إعطاء أمثلة عديدة للمقاييس المتحيزة .. وينشأ التحيز إما لأن المقاييس لم تطبق مستقلة، واما بسبب ظروف التشغيل المتصلة بالمقاييس والمؤثرة فيها، ورغم أن صعوبات تحرير المقاييس من ظروف التشغيل التي تؤثر فيها واضحة تماما، فإن مشكلة الحصول على مقاييس مستقلة، وغير متأثرة بمعرفة ظروف التدريب، كثيراً جدا ما يغفل عنها، هذا بالاضافة الى ما يتطلبه البحث من الاحتفاظ ببعض البيانات سرية حتى يمكن تفادي اعتماد المقاييس عليها، كثيراً ما يساء فهمه من جانب الادارة أو المسئولين عن عمليات التدريب، ويتطلب التقويم الحريص للتدريب تحليل المقاييس لحمايتها من التحيز الذي يؤثر في كل من «الثقة» و «العلاقة الوثيقة».

رابعاً: العملية.

ما دام التدريب أداة .. وسيلة لغاية ـ فيجب أن يراعى عند تقويمه دواعي الاقتصاد وما يناسب الموظفين العاملين بالمنظمة، ويمكن من حين الى حين ايجاد مقاييس جيدة عن طريق تعديل عملية قائمة، وفي مثال أرقام انتاج النساجين المتحيزة ـ كان يمكن التحكم في آثار العوامل الدخيلة، عن طريق تعاقب النساجين في مناوبات منظمة من طاقم الى طاقم ومن مناوبة الى أخرى وهذا لم يحدث، ومع ذلك فإنه كان يمكن لو حدث أن يسبب صعوبات ادارية علاوة على الاستياء من جانب الموظفين المعنيين، وهكذا فان تأمين مقاييس لكفاءة التدريب باستخدام مناوبة النساجين لم يكن أمراً عملياً.

وطالما أن التدريب يجب أن يكون مسئولية الادارة العليا، فمن المهم أن نتذكر أن قبول هذه المسئولية لن يدعمه أو ييسره وضع اجراءات تقويم تخلق مشكلات في انتاج السلع والخدمات، ذلك الانتاج الذي هو الهدف الأساسي للمنظمات التي يتولون مسئوليتها، إن أي ابتعاد واسع عن الخبرات الروتينية المألوفة من أجل أغراض التقويم ينبغي تقديمه بحرص الى الادارة المسئولة، وفوق ذلك فليس التدريب الا واحدا من المسئوليات العديدة التي تضطلع بها ادارة المنظمة، وعلى اخصائي التدريب أن يكافح لكي يضع بين يدي الادارة المسئولة مقاييس كفاءة يمكن بالاضافة الى كونها ذات صلة وثيقة، وموثوق بها، ومتحررة من التحيز ـ يمكن أن يستخدمها الرؤساء «روتينيا» لتحديد كفاءة طرق التدريب المستخدمة أثناء العمل، والتدريب مسألة يومية في منظمة تدار ادارة سليمة ولا ينبغي أن يأخذ صفة مشروع خاص أو مؤقت، لذلك يجب أن تكون المقاييس «عملية»[١٦].

ثلاث سمات مرغوبة في أي طريقة للقياس

كلما أردنا استخدام اختبار نعتمد عليه ليمدنا بمعلومات تساعدنا عند اتخاذ قرار ما، فإننا نواجه مشكلة أي المقاييس نستخدم. وما اذا كان هناك أي اختبار يمكن أن يساعدنا فعلا في اتخاذ القرار.

وهناك اختبارات عديدة تم وضعها لتساعد في هذا الشأن، وقد نرغب في معرفة ما اذا كان أي منها يمكن أن يمدنا حقيقة بمعلومات مفيدة، وحينئذ نتساءل أيها هو الأفضل للاستخدام؟ وكيف نختار؟

يقول ثورنديك إن هناك اعتبارات عديدة تدخل في تقويم الاختبار، ولكننا سننظر اليها هنا تحت عناوين ثلاثة رئيسية ـ فهناك على التوالي الصدق Validity والثبات Reliability والعملية Practicality.

فأما الصدق فيشير الى الدرجة التي يمدنا فيها الاختبار بمعلومات تتصل بالقرار الذي نحن بصدد اتخاذه، وبالتالي فإن الحكم على الصدق يتصل دائماً بقرار أو استخدام معين.

وأما الثبات فيتعلق بدقة طريقة القياس وصحتها وإحكامها، وإن علامات الثبات تعطي مؤشراً بمدى إمكاننا اعتبار مقياس معين ثابتاً ويمكن الاطمئنان الى تكرار تطبيقه.

وأما العملية فتختص بنطاق واسع من عوامل الاقتصاد، والملاءمة وإمكانية استخدام الاختبار على نطاق واسع.

المقاييس المفردة والمقاييس المركبة: Single and multiple measures

رغم أننا استخدمنا كلمات مقياس و مقاييس بشكل تبادلي في أغلب السطور السابقة، فمن الممكن تماما أن نكون قد أعطينا انطباعا بأننا نبحث عن مقياس مفرد أو عن مؤشر أو دليل مفرد لحصيلة التدريب، ورغم أنه قد يصح في حالات معينة أن يكون عمل أو سلوك واحد معين هو الحصيلة الأساسية التي نبتغيها من خلال التدريب، فإن ذلك لا يكون الاّ في عدد صغير فقط من الوظائف أو الأعمال.

إن التدريب يستخدم لتعديل أو لتنمية المهارات والمعرفة والاتجاهات وفي كثير من الوظائف يجب بذل عناية كافية لتنمية كل من هذه الجوانب، فالعامل المختص ببناء الطواحين ليس عليه فقط أن يعرف ما يجب عليه عمله ـ بل يجب أيضاً أن يكون قادراً على عمل ما يطلب منه ما تدعو اليه الحاجة ـ يجب أن تكون لديه اتجاهات معينة نحو «صنعته» نحو المسئولية ازاء صاحب العمل، وازاء رئيسه، وازاء زملائه في العمل.. اذا كان يريد أداء عمله بطريقة مرضية.

ومن الممكن أن تستخدم مقياس مفرد لتمييز الأداء الذي هو نتيجة نهائية لاكتساب المتدرب أنواعاً معينة من المعرفة والخبرة والاتجاهات، فأداء عامل على آلة خياطة أو ضارب على الآلة الكاتبة قد يمكن تمييزه عن طريق عدد الوحدات المنتجة في فترة زمنية. وقد يقاس النجاح النسبي لأحد المفتشين بمعيار النسبة المئوية للتقديرات الصحيحة التي يسجلها.

ومع ذلك فكثيراً ما يكون عديد من المقاييس المختلف بعضها عن بعض ضرورياً لوصف درجة النجاح في أداء عمل ما وصفاً كافياً، وفي هذا الصدد يشير رش Rush[١٧] الى أن البحث في تنمية مجموعة كافية من أساليب القياس مبين في الغالب على افتراض أن النجاح أمر متكامل موحد وان هناك نوعا واحدا فقط من النجاح في مجال المبيعات، والبائعون الممتازون يعملون أشياء متشابهة لكي ينجحوا، لقد فحص رش العلاقات المتداخلة بين ثلاثة عشر من مقاييس النجاح، ووجد أنها يمكن ادماجها ليس في عامل واحد بل في أربعة عوامل نجاح مستقلة نسبياً، بالاضافة الى أن المتغيرات التي أمكن استخدامها للتنبؤ بهذه العوامل كانت مختلفة بعضها عن بعض، فعامل الانجاز الموضوعي (في المبيعات) كان أحسن تنبؤ به عن طريق عدد مقررات المحاسبة التي أعطيت للمتدرب، وعن طريق خبرة البيع السابقة، وعامل «القابلية للتعليم» الذي يتعلق بالمعرفة الفنية ودرجات التدريب، كان أحسن تنبؤ به عن طريق اختبار حسابات الأعمال والدرجات التي سبق الحصول عليها في الكلية.. ورغم أن نتائج رش يمكن ألّا تقبل التعميم بالنسبة لجميع مواقف المبيعات، فإن النقطة التي يقدمها واضحة تماماً، فربما كان من الخطأ افتراض أن هناك سبيلا واحدا للنجاح، ومقررات التدريب حتى ولو كانت في مجال محدد كالاشراف واسعة في مداها، والحاجة الى تجربة عدد من المقاييس، ودراسة ما بينها من علامات لمعرفة ماهو مشترك بينها تعتبر خطوة هامة لدعم وتوسيع آفاق تقويم التدريب.

ولم تتوفر في مجال الوظائف الأخرى كوظيفة رئيس العمال مثلا بحوث مماثلة لما قام به رش، ومع هذا فإن دراسات كالتي قام بها ووكر، جست، تيرنر Walker, Guest, and Turner تشير الى أن وظيفة المراقب (أو المشرف) ليست بأي حال مهمة موحدة وقد أدرج الباحثون الأنشطة التالية التي يضطلع بها رئيس العمال، وكمية الوقت التي ينفقها في كل نشاط على وجه التقريب (ص. ٨٤)[١٨].

الموضوع	اجمالي عدد الدقائق التي تنفق	النسبة المئوية لاجمالي الوقت
اداء رئيس العمال لاحدى العمليات	٩٤	١٩,٥
حودة العمليات	٨٨	١٨,٢
ادارة شئون العاملين (تكليفات، تدبيرات وترتيبات)	٧٩	١٦,٥
خامات ، لوازم	٦٦	١٣,٨
معدات، أدوات، تركيبات	٤٧	٩,٨
سير العمل وتقدمه	٣٤	٧,٠
اداء الموظفين لأعمالهم	٢٤	٤,٩
علاقات شخصية تتعلق بموضوعات أخرى لا تتصل بالعمل	٢٠	٤,١
حدول الانتاج	٢	٠,٤
السلامة (الأمان)	١	٠,٢
تامين التجهيزات والحدمات وادارة الممتلكات.	١	٠ ٢
معايير العمل		
شكاوى ومظالم		
الاصابة أو المرض		
اجتماعات		
متنوعه	٢	٠,٣
موضوعات عير معروفه	٢٥	٥,١
الاجمالي	٤٨٥	١٠٠

ولا ينبغي لنا أن نغفل عن حقيقة هامة ـ هي أن المقاييس المركبة كثيرا ما تزيد من فهمنا لما حدث أثناء التدريب، وتبصرنا بالعوامل المحددة التي أسهمت أو لم تسهم في فعاليته ككل، وبرنامج البحث الذي يصمم لتقويم فعالية فيلم تدريبي يمكن أن يعتمد على معيار وحيد ـ المبيعات فاذا أدركنا أن المتدرب يجب أولاً أن يتعلم المعلومات المقدمة، ثم يتعلم كيف يقدمها

شفهيا، وأخيراً يتعلم كيف يكيف ما تعلمه لموقف بيع معين، فقد نريد استخدام معيار جزئي كاختبار للمعرفة (للمعلومات) حتى نرى أولاً ما اذا كانت المعلومات المقدمة قد تم اكتسابها، فاذا لم يكن قد تم اكتسابها نبدأ بالتفكير في نقص التأثير الذي أحدثه الفيلم على المعيار النهائي للمبيعات.

وحتى لو قمنا بالقياس عند كل نقطة في التدريب ـ من تعلم المعلومات، الى إثبات قدرة المتدرب على استخدام هذه المعلومات وتكييفها لمجموعة من مواقف البيع المتخيلة، فإننا نكسب مزيداً من الفهم اذا قسنا ما يحدث خارج قاعات الدراسة، وقد تخدم مقاييس النشاط مثل عدد الزبائن الذين يتم استقبالهم ـ كمعيار وسيط قيّم لتسهيل فهم فعالية الفيلم ـ وهناك بالطبع حدود لعدد المقاييس التي يمكن استخدامها دون إحداث اضطراب في برنامج البحث، ولكن الاختيار الحكيم للمعايير الجزئية والوسيطة قد يكون هو الأكثر فائدة.

وفي الحالات التي ينبغي فيها تقويم المكونات المختلفة للمقرر الدراسي يمكن مقارنة هذه المكونات بمقاييسها المناسبة.. ومع ذلك فقد يكون مقياس مفرد اجمالي «عام» لقياس نجاح برنامج التدريب مطلوبا وحينئذ تواجهنا مسألة المركب المناسب لهذه المقاييس لتعطي الوصف الأدق لدرجة النجاح المتحققة عند أداء الوظيفة.

ولنفرض أن المقاييس الآتية متاحة لقياس الأداء الوظيفي لمجموعة من رؤساء العمال؛ تكلفة العمل تحت قيادته، والاضافيات المنتجة في قسمه، والفاقد، والنجاح في تدريب عاملين جدد، وعدد الشكاوى والتظلمات، وعدد المقترحات التي قدمها قسمه لتحسين العمليات، ومقدار الحد من حالات ترك العمل والغياب، ودرجة المحافظة على جداول الانتاج، والنمو الذي حدث في رؤساء العمال المساعدين، هنا تصبح المشكلة هي مشكلة تركيب هذه المعايير التسعة بطريقة مثلى حتى يمكن لها كمركب أن تكون وثيقة الصلة قدر الامكان بالمقياس النهائي لنجاح رئاسة العمال.

ولقد قدم غيزيلي وبراون Ghiselli and Brown [11] قائمة تتضمن الطرق الستة المتاحة لتركيب المعايير المتعددة:

١ الوزن المتساوي.

٢ ـ الوزن طبقاً لأحكام الخبراء.

٣ الوزن طبقاً لدرجة الثقة بمقاييس المعيار.
٤ الوزن طبقا لمتغير أساسي افتراضي للنجاح الوظيفي.
٥ الوزن طبقاً لجزئيات متعددة.
١ ـ معيار الدولار.

فأما الاعتماد على الأوزان المتساوية فلا يسهم الا قليلا في حل المشكلة، ففي قائمة معايير أداء رئيس العمال السابق اقتراحها، نفرض أننا أعطينا وزنا متساويا لجميع المتغيرات، فاذا كان بعض هذه المتغيرات متداخلا الى حد كبير فان اعطاء وزن متساو لكل منها سوف يحمل المقياس المركب بمقاييس متعددة تقيس عامل نجاح مفرد، كذلك قد تقوم اعتراضات خطيرة ضد اعطاء وزن متساو لـ «تحقيق جداول الانتاج» و «عدد مقترحات تحسين العمليات» مثلا. وأما إعطاء الأوزان طبقا لأحكام الخبراء فأمر يسير تماما، الا ان الخبراء قد لا يمكنهم الاتفاق على أهمية مقاييس النجاح، ويقدم غيزيللي وبراون دليلا يشير الى أن الاتفاق بين محللي الوظائف الخبراء اتفاق ضئيل محدود.

وأما تقدير الأوزان لعنصر الثقة فيمكن أن يقود الى نتائج غير ملائمة أبداً. فقد يبدو منطقيا أن نعطي وزنا أكبر للمقياس ذي الصلة الأقوى، ومع ذلك فقد لا يغطي هذا المقياس (وثيقة الصلة) الا مجرد وجه واحد أو قدر يدل على قدر ضئيل من النجاح.

وأما افتراض عامل أساسي مسئول عن نجاح الوظيفة فأمر غالباً لا يتحقق، وتشير بيانات رش[٢٠] الى بعض مقاييس النجاح التي يتضاءل الترابط بينها بشكل واضح، وعندما تفشل مقاييس هامة عديدة في الترابط مع بعضها البعض، يكون من الصعب وضع هذا الافتراض والوزن طبقا لمعامل ارتباط كل متغير بهذا «العامل الأساسي».

وحينما يعتبر كل مقياس نجاح هاما للحكم على النجاح في الوظيفة، يمكن أن تستخدم طريقة الجزئيات المتعددة، وهنا يمكن اعتبار العامل ناجحا بصفة عامة، فقط اذا كان ناجحا في كل وجه من أوجه وظيفته، وربما كانت قلة فقط من الوظائف هي التي يناسبها منطقيا مثل هذه الخطة، وغالبا ما يكون النقص في وجه من وجوه العمل مقابلا لتفوق في جانب آخر، فبائع وثائق التأمين على الحياة ذو الانتاج العالي يمكن أن يقبل عذره اذا ما حدث في مبيعاته هبوط عابر الى ما فوق المتوسط مثلا، كذلك فإن رئيس العمال الذي يتحكم جيدا في ضبط نفقات

العمل، قد لا يثير الا اهتماما بسيطا اذا ارتفع معدل غيابه عن المعدل الطبيعي قليلا، واذا كان هذا التغاضي غير ممكن، على أية حال، وكان التدريب الذي نقومه واسعا في مداه، فان مثل هذه الطريقة قد تفيد في التعرف على المتدربين الذين يمثلون نجاحا كاملا.

وأخيراً، فإن «معيار الدولار» الذي ينطلق من مدخل حساب التكلفة في هذه المشكلة يبدو منطقيا جداً وهنا يقوم نجاح العامل بمعيار التكاليف والعوائد الانتاجية التي تعزى اليه بالدولارات والسنتات، وحتى هذا المدخل له صعوباته فاجراءاته مكلفة، وحساب النفقات لوظائف عديدة أمر بالغ الصعوبة وفي بعض الحالات تكون مهمة تحديد الخسائر والأرباح التي يحققها العاملون مستحيلة، وقد تتطلب عملاً تخمينيا لا يمكن الاعتماد عليه.

لهذا.. فإن لكل من الطرق التي ناقشناها بعض نقاط الضعف، وإنه من الأهمية بمكان أن يكون اختصاصي التدريب واعياً بمجموعة من الطرق المتاحة لدمج المقاييس وتركيبها، وغالباً ما يرغب اختصاصي التدريب في الحصول على مساعدة من اختصاصي آخر - اختصاصي في القياس، لمعاونته في دمج هذه المقاييس في مقياس واحد مركب.

ويعتمد التقويم المتقن والمفيد للتدريب على تأمين مقاييس تتوفر فيها متطلبات معينة، وتشير الخبرة الى أن هذه المقاييس لا توجد جاهزة في معظم المواقع الصناعية.

والمقاييس المتاحة - بصفة عامة - تم جمعها لأغراض أخرى غير تقويم التدريب، ورغم أنها قد تخدم تلك الأغراض جيدا، فهي لا تسمح بالاستدلالات السببية بين التدريب ونتائج التدريب، لقد ناقشنا بعض مشاكل الحصول على مقاييس تتوفر فيها الثقة والعلاقة الوثيقة، كما قدمنا بعض مقترحات قليلة لحل هذه المشكلات.

وأملنا - على أي حال - أن يحرص كل من اختصاصي التدريب والمديرين على ضرورة توفر هذين العنصرين - الثقة، والصلة الوثيقة - في المقاييس قبل استخدامها في تقويم التدريب، وربما كنا نسرف في التفاؤل ازاء توقعنا وجود المقاييس التي تتوفر فيها الثقة، والصلة الوثيقة، أو إمكان توفيرها قبل أن يبدأ في إقامة التدريب فعلا.

تطبيق المقاييس:

إذا كنا بصدد إيجاد علاقة سببية بين التدريب ونتائج التدريب، فإننا نحتاج الى مقاييس تتوفر فيها الثقة، والصلة الوثيقة، ويمكن أن تكون المقاييس ذات صلة وثيقة، وتتوفر

فيها الثقة، ومع ذلك تكون عديمة الجدوى في تقويم التدريب اذا تم تطبيقها تحت ظروف معينة.

إن الاجراءات الأساسية لتطبيق المقاييس التي تسمح بالاستدلالات السببية هي الاجراءات المعدة جيداً لاستقصاء العلاقة بين الظواهر في كل من العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية، ويمكن ذكرها في غير اسهاب، فهي تقوم على إيضاح أن الحالة «س» هي النتيجة المباشرة للحالة «ص» وليس للحالات (أ ، ب ، ج.. الى ي) وفي مجال التدريب ـ فإن هذا يعني أن ما يحدث كنتيجة للتدريب إنما يعزى الى التدريب وليس الى التغيرات التلقائية أو المرتبة في الظروف التي أجري التدريب في ظلها.

إن مشكلات جمع المقاييس تحت هذه الظروف قد قام بشرحها عدد من الكتاب ـ جاهودا Gahoda وآخرون[٢١] فستنجر وكاتز Festinger and Katz[٢٢] أندر وود Underwood[٢٣] وسوف نحاول توضيح تلك المداخل بأمثلة محددة من التراث الذي يسجل الجهود المبذولة لتقويم التدريب.

إن الطرق المستخدمة في تطبيق مقاييس ناتج التدريب عديدة، ويمكن تصنيفها في فئات عريضة معينة تتعلق بوقت تطبيق المقاييس، وما اذا كانت ستستخدم مجموعة أو مجموعات ضابطة، ونعني بالمجموعات الضابطة العاملين الذين لم يتلقوا التدريب، أو تلقوا تدريبا مختلفا عن التدريب الذي تلقته المجموعة التي نحاول تحديد نتائج تدريبها، هذه الطرق التي تستخدم هذا النظام من التصنيف تقع في الأنماط التالية:

١ ـ مقاييس بعد التدريب بدون مجموعة ضابطة.
٢ ـ مقاييس قبل التدريب وبعده بدون مجموعة ضابطة.
٣ ـ مقاييس بعد التدريب بوجود مجموعة ضابطة.
٤ ـ مقاييس قبل التدريب وبعده بوجود مجموعة ضابطة.

مقاييس بعد التدريب بدون مجموعة ضابطة

هذه الطريقة المتبعة في تطبيق المقاييس تعتبر أكثر الطرق شيوعاً في تقويم التدريب، وهي أيضاً أكثرها بساطة (ولا نريد أن نقول سذاجة) وأضعفها أمام النقد، وأكثرها صعوبة

من حيث إمكانية استخراج أي استدلالات سببية، ويمكن للمثال التالي أن يوضح مدى عدم كفاءة هذا المدخل في تقويم التدريب.

فقد ادعى موستيللو Mustillo[٢٤] أن كتيبا مصوّراً قد خفض نفقات التدريب بمقدار ٥٠٪ في مجال تعليم العاملين كيفية تشغيل لوحة تحكم في معمل تكرير للبترول، ويعترف المؤلف في تواضع بأن هذا رقم تقديري كما أنه كان كذلك صريحا اذا اعترف بأنه في وقت سابق لاستخدام الكتيب المذكور تم استخدام كتيبين آخرين، مع افتراض أن بعض التدريب قد تم، بالاضافة الى استخدام الكتيبات، وهناك أيضاً احتمال ضغوط المشرفين على عمال التشغيل ليتعلموا التحكم، ومع هذا فقد أرجع المؤلف الفضل الكامل في تحسين أداء هذا العمل للكتيب المصور المذكور، الا انه قد ترك العوامل السابقة على التدريب بدون ضبط، التعرض لكتيبات أخرى، واحتمالات الضغط من مصادر أخرى على عمال التشغيل.. وأكثر من ذلك فلم يقدم المؤلف أي دليل على فائدة الكتيب المصور، وكان على المؤلف ـ لكي يدعم ادعاءه ـ أن يقدم دليلا على أن الكتيب المصور كان هو العامل الوحيد الذي أدى الى النتائج التي أوردها.

مقاييس قبل التدريب وبعده بدون مجموعة ضابطة:

إن كثيراً من النتائج التي نسبت الى برامج التدريب في الصناعة خلال الحرب العالمية الثانية تقع ضمن هذه الفئة، فمثلا هناك ادعاء بأن برامج التدريب في مجال الصناعة أدت الى زيادة الانتاج من ١٠٪ الى ٥٠٪، ولم يقدّم دليل على أن عوامل أخرى مثل التجهيزات المحسنة أو البرمجة الأفضل، أو المواد الأفضل، أو الاشراف المحسن، أو الحماسة الوطنية.. لم تكن عوامل في زيادة الانتاج المدعاة، وهذه الطريقة لتقويم التدريب تتكون ببساطة من عمل مقياس قبل التدريب، ثم إجراء التدريب، ثم تطبيق مقاييس الأداء (العمل) ثم الادعاء بأنه لا شيء غير التدريب هو الذي أدى الى التحسن الذي أظهرته مقاييس الأداء، ان أي شخص يعرف أي شيء عن مجال الصناعة والأعمال يتبين على الفور زيف هذا الادعاء قد تكون برامج التدريب في مجال الصناعة أدت الى التحسينات المدعاة في الانتاج الصناعي، الا انه ليس هناك دليل على وجود علاقة سببية بين التدريب ونتائج التدريب المدعاة.

ويعتبر ماك جي هي McGehee[٢٥] وليفنجستون Livingstone مدانين باستخدام طريقة القياس قبل التدريب وبعده بدون مجموعات ضابطة وذلك في دراسة نشراها عن تقليل الفاقد

في أحد مصانع النسيج، وفوق أن مدخلها غير كاف لايجاد علاقات سببية فهما يعترفان بالفعل بأن متغيرات أخرى غير التدريب المطبق يمكن ان تكون سببت التغيرات التي جرت ملاحظتها لقد تحريا العوامل التي تسبب الفاقد ووجدا ان هذه العوامل كانت ثابتة ـ بدرجة معقولة ـ في فترات ما قبل، وأثناء وبعد التدريب، إن استدلالاتهما السببية بخصوص العلاقة بالتدريب يمكن الدفاع عنها أكثر قليلا مما يمكن الدفاع به عن التقويمات التي تستخدم نفس الطريقة ويفشل في تثبيت الظروف التي قد تؤدي الى النتائج المنسوبة الى التدريب.

إن الطريقة القبلية ـ البعدية بدون مجموعة ضابطة في استخدام المقاييس المناسبة لتقويم التدريب نادراً ما يمكن الدفاع عنها، ويصدق هذا بصفة خاصة عندما لا نتمكن من قياس نتائج التدريب الا بعد فترة زمنية غير قصيرة.. وبهذا لا تستطيع تلك الطريقة إعطاء بيانات دقيقة عن الفعالية النسبية لمختلف طرق التدريب، إنها لا تستطيع تقديم اجابة عما اذا كان التدريب في موقف معين ضرورة لا غنى عنها أم لا.. وعندما يتم تثبيت المتغيرات الأخرى التي يمكن أن تؤثر في نتائج التدريب، حينئذ فقط يمكن أن نستنتج الاستدلالات السببية بطريقة منطقية من خلال المقاييس التي تؤمنها هذه الطريقة، ومن النادر جدا أن يكون هذا الموقف موجوداً في مجال الأعمال أو الصناعة.

مقاييس بعد التدريب بوجود مجموعة ضابطة

هذه الطريقة المستخدمة لتطبيق مقاييس تقويم التدريب موضحة جيدا في دراسة عن تدريب على الرماية في القوات الجوية ـ نشرها إيوارت Ewart[٦] وفيها قارن عددا من طرق التدريب ـ التعليم الشفهي مع معينات بصرية، والكتيبات المزودة بالرسوم التوضيحية، والفيلم السينمائي، وقد تم تدريب ٣ مجموعات من العاملين بالقوات الجوية باستخدام هذه الطرق المختلفة واستخدمت مجموعة رابعة لم تتلق أي تدريب وقد أظهرت التقديرات تفوقاً أكيداً لطريقة الفيلم السينمائي، فهل يمكننا حينئذ أن نستنتج أن الفيلم كان هو العامل السببي في الفروق بين أداء هذه المجموعة مقارنة بالمجموعات الأخرى؟ بالطبع لا.. فليس هناك أي دليل يشير الى ان المجموعات الأربع المستخدمة في الدراسة كانت متماثلة في القدرة على تعلم الرماية، أو أنها كانت متماثلة في المعرفة والخبرة بهذا الموضوع قبل الاستقصاء، وقد أظهر التحليل اللاحق للكمية التي تعلمها المتدربون ذوو المستوى الأعلى وذوو المستوى

الأدنى (أعلى وأدنى طبقا للاختبارات البعدية) أظهر أثراً مميزاً لصالح الفيلم بالنسبة للدارسين ذوي المستوى الأدنى.

إن الضعف في الطريقة البعدية فقط مع وجود ضوابط يتمثل في الحاجة الى التأكد في أي تقويم للتدريب تستخدم مجموعتين أو أكثر - من أن هذه المجموعات متماثلة في جميع العوامل التي قد يكون لها أي تأثير على نتائج التدريب وطالما كان من الصعوبة البالغة أن تتماثل المجموعات تماثلا كاملا في هذه العوامل فان الاستدلالات السببية المستمدة من التقويمات المستخدمة للطريقة البعدية فقط مع مجموعات ضابطة تكون الثقة فيها موضع تساؤل.

ومع ذلك.. فمن الممكن استخلاص استدلالات سببية من تقويمات التدريب التي تستخدم المقاييس البعدية فقط مع مجموعات ضابطة.. وفي دراسة نشرها أدمز Adams [٢٧] نجد مثالا ممتازا لهذا النمط من أبحاث التدريب - ففي دراسته للفعالية النسبية لكل من الآلات الكاتبة اليدوية والكهربائية في تعليم الكتابة على الآلات الكاتبة، اتبع طريقة قللت من أثر الخبرة السابقة، والاستعداد لتعلم الكتابة على الآلة الكاتبة، لقد قام باختيار مجموعتيه منذ البداية عن طريق اختبار مسبق في الكتابة على الآلة الكاتبة، وبعد ذلك وضع الدارسين الثمانين في فئتين تضمان ذوي الخبرة السابقة وغير ذوي الخبرة في الكتابة على الآلة الكاتبة، ثم قسمهم عشوائيا الى مجموعتين، وتعلمت احدى المجموعتين باستخدام الآلات الكاتبة اليدوية بينما استخدمت الأخرى الآلات الكهربائية.. ثم قام باختبار العشوائية التي اتبعها وذلك بمقارنة المجموعتين في السن وسنوات التعليم، والقدرة العامة، والاستعداد لتعلم المبادىء، إن قيامه بمقارنة هاتين المجموعتين جنبا الى جنب مع الأساليب الأخرى التي استخدمها للتحكم في أية اختلافات غير ضرورية بين المجموعتين في أساليب التعليم والمحتوى، والعوامل الأخرى التي تؤثر في التعلم، حتى تصبح الاختلافات في الكفاءة بين المجموعتين راجعة الى الاختلافات في طرق التدريب.. كل هذا سمح له باستخلاص استدلالات منطقية فيما يتعلق بالتدريب ونتائج التدريب[٢٨]

ويجب بذل عناية فائقة عند تكوين المجموعات المستخدمة كمجموعات تجريبية وكمجموعات ضابطة، وطبيعي أنه يجب أن تتكون هذه المجموعات بطريقة عشوائية، هذا

التوزيع العشوائي يعطي فرصة طيبة لمعادلة أية عوامل مرتبطة بالموظف ويمكن ان تعطيه فرصة أفضل للتقويم في التدريب أكثر من الآخرين.. وحين تتوفر بيانات بحوث سابقة فقد يمكن التعرف على عوامل معينة تسهم في النجاح ـ إما في التدريب ـ وإما في أداء العمل فيما بعد مثل هذه العوامل قد تكون طول خبرة، أو تعليماً، أو ذكاءً، أو استعدادات خاصة، أو تدريباً سابقاً، أو غير ذلك فاذا عرفت مثل هذه العوامل، يمكن الحصول على دقة أكبر في التقويم وذلك بمماثلة الموظفين ذوي الخصائص المتشابهة ووضع عضو من كل زوج عشوائيا في المجموعة الضابطة وأخر في المجموعة التجريبية.

إن مشكلة تأمين مجموعات متماثلة لمقارنة طرق التدريب مشكلة معقدة وحتى عندما تبذل عناية فائقة، فإن عدم تقدير عنصر هام يمكن أن يجعل أية نتائج لمثل هذه الدراسة متميزة.. ولقد قام أندر وود Underwood [٢٩] بوصف الاحتياطات والاجراءات اللازمة لموازنة المجموعات بطريقة محكمة.

وإننا نوصي أي شخص يحاول تقويم التدريب مستخدما طريقة الجماعات المتعادلة أن يتعرف على هذا المرجع، وهذا ضروري بصفة خاصة اذا كانت مقاييس بعد التدريب هي المقاييس الوحيدة التي سيتم استخدامها.

مقاييس قبل التدريب وبعده بوجود مجموعات ضابطة:

هذه الطريقة لتطبيق مقاييس تقويم التدريب تتفادى غالبيته المآزق والأخطار التي تتضمنها الطرق الأخرى التي وصفناها، وكل الايضاحات لهذه الطريقة موجودة في تقويم لبرنامج للعلاقات الانسانية نشره كانتر Canter [٣٠] لقد قسم كانتر[٣١] المشرفين المتدربين الى مجموعتين بحيث أصبحتا متعادلتين نسبيا في عوامل السن، وسنوات الدراسة، والخبرة، وأرسل إحدى المجموعتين لتلقي برنامج دراسي لمدة ٢٠ ساعة في العلاقات الانسانية، أما المجموعة الثانية فلم تتلق هذا التدريب، واختبر كلتي المجموعتين ستة امتحانات واستبيانات قبل وبعد التدريب الذي تلقته احدى المجموعتين، وأكدت نتائج الامتحانات وجود تغييرات مرغوبة على أفراد المجموعة التي تم تدريبها، وليس على أفراد المجموعة الأخرى، واستنتج كانتر ان هذه التغييرات كانت نتاجا للتدريب الذي تلقوه وباستثناء بعض نقاط الضعف القليلة في بحثه ـ فيبدو لنا أن كانتر قد أثبت أهليته لعمل استدلالات سببية عن نتائج

التدريب، الا انه لسوء الحظ فان مجموعة المشرفين الذين تلقوا تدريب العلاقات الانسانية كانوا جميعاً من ادارة واحدة، بينما جاء أولئك الذين لم يتدربوا من ادارة أخرى. مثل هذه الظروف تخلق مشكلات احصائية ضخمة.

إن آثار الخضوع لمشرفين مختلفين والعمل في بيئة نفسية ومادية مختلفة ملموسة على السلوك القبلي والبعدي لكل من المدربين وغير المدربين لا يمكن حسمها وتصفيتها ، كذلك فإن هناك اعتراضات ادارية معينة يمكن أن تثار في مجال الصناعة ضد استخدام المجموعات التجريبية والمجموعات الضابطة ويصدق هذا على وجه الخصوص اذا ما استخدمت المجموعة الضابطة لمجرد الاختبار القبلي والبعدي، ولم يعط أي تدريب على الاطلاق، فقد ينمو اتجاه بين الموظفين بأن المجموعة «المدربة» تلقى عناية خاصة وان أفرادها هم الفئة الممتازة المحظوظة.

ولقد نشر ماك جي هي McGehee وجاردنر Gardner[٣٢] دراسة عن استخدام تخطيط تجريبي من شأنه أن يقلل من المعارضة ضد استخدام المجموعات الضابطة والتجريبية من أجل تقويم التدريب، فقبل التدريب، تم تطبيق مقاييس على جميع الموظفين المؤهلين للبرنامج التدريبي، ثم اختير مجموعة لتلقي التدريب، وأخطر باقي الموظفين بأنهم سوف يتلقون نفس التدريب في وقت لاحق، وعند نهاية تدريب المجموعة الأولى تم تطبيق نفس المقاييس على كل من المجموعة التي تم تدريبها وتلك التي لم تتدرب، المجموعة (الضابطة) ثم تم تدريب المجموعة التي لم تتدرب وطبقت عليها المقاييس عقب انتهاء تدريبها، وذلك على النحو التالي.

المجموعة	كل من المجموعتين	الاجراء	المجموعة «١»	الاجراء	المجموعة «٢»
التجريبية	٥٣,٤	تدريب	٧٥,٩		
الضابطة	٥٥,٧	لا تدريب	٦٠,٧	تدريب	٦٩,٣

هذه الطريقة تتوفر فيها ميزة اضافية ـ حيث تدعم نتائج تدريب المجموعة (٢) النتائج التي حصلنا عليها من تدريب المجموعة (١)، صحيح أنه ليست هناك مجموعة ضابطة للمجموعة «٢» ولكن الحقيقة أن تطبيق مقاييس من قبل تدريب المجموعة (٢) لا يظهر أي

أثر، والآن ـ بعد التدريب يظهر فرق معنوي كبير احصائيا.. هذه الحقيقة تعزز الاعتقاد بأن التدريب كان فعالا كما ظهر في المقارنة الأصلية بين المجموعتين الضابطة والتجريبية.

إن العناية التي يبذلها المديرون أو الاهتمام الذي يبدونه نحو نشاط الموظفين قد يشجع على حدوث تغييرات في سلوك الموظفين بعيداً عن أي برنامج يوضع لتشجيع التغيير، هذا التأثير قام بتوضيحه بجلاء في دراسات هوثورن Hawthorne روثلسبرجر Roethlisberger وديكسون Dickson [٣٣] فالمجموعة التجريبية رغم أنها لا تتلقى التدريب الرسمي، قد تشعر بتأثير هوثورن Hawthorne effect

وقد يتأثر القياس النهائي بهذا الشعور، كيف يمكن تفادي هذا التأثير؟ على سبيل المثال ـ فرضاً ـ أن برنامجاً لتدريب المشرفين في وقت اجراء الدراسة قد وضع، واستخدمت المجموعتان التجريبية والضابطة لتقويم التدريب، وتم تطبيق المقاييس القبلية والبعدية على كلتا المجموعتين، ولكن المجموعة التجريبية وحدها هي التي تدرب، وأظهرت كلتا المجموعتين نفس التغير في سلوكها في تناول المشكلات ـ فهل يمكننا أن نستنتج أن التدريب لم يكن له تأثير على سلوك المشرفين؟ لا يمكن ذلك بالطبع.. إن مجرد إظهار الادارة لاهتمامها في وقت الدراسة قد يكون حفز المجموعة الضابطة على بذل جهود محسنة في تناول المشكلات في وقت هذه الدراسة.

ولقد اقترح سولومون Solomon [٣٤] طريقة لاستخدام كل من المجموعات الثلاث والأربع للتحكم في هذا التأثير ففي طريقة المجموعات الثلاث توجد مجموعة تجريبية واحدة وثلاث مجموعات ضابطة، وفي طريقة المجموعات الثلاث تقاس المجموعة التجريبية ثم تدرب. ثم يعاد قياسها وتقاس المجموعة الضابطة الأولى، ولا تدرب، ثم يعاد قياسها، ولكنها تقاس في الوقت الذي يعاد فيه قياس المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة الأولى، وبهذه الطريقة يمكن تقدير «تأثير هوثورن» في تقديم نتائج النشاط التدريبي.

وسوف ينعكس ـ في هذه الحالة ـ على الفروق النهائية بين المجموعة الضابطة(١) والمجموعة الضابطة (٢) ويجري تطبيق طريقة المجموعات الأربع بأسلوب مماثل الى حد كبير للأسلوب الذي اتبع في طريقة المجموعات الثلاث مع عدم اختبار المجموعة الضابطة والمجموعة الضابطة «٢» في البداية ـ انما يتم قياسهما في وقت قياس المجموعة التجريبية

والمجموعة الضابطة «١» أي أن الجموعة الضابطة «٢» تدرب بينما المجموعة الضابطة «٣» لا تدرب، ثم يعاد قياس كلتا المجموعتين بعد ذلك، وهذا في الواقع نسخة مطابقة للطريقة القبلية البعدية مع استخدام مجموعة ضابطة، وذلك يعطي أساسا أمتن لأي نتائج تستخلص للدلالة على أثر التدريب، وقد يرمي البعض أن هذه الطريقة غير عملية في منظمة صناعية، وعلى أية حال فيجب أن نتذكر أنه لا يمكن عادة تدريب جميع الموظفين في وقت واحد على مجال معرفة أو خبرة أو اتجاه معين، ويمكن بشيء من البراعة اتباع أساليب «سولومون» في معظم مجالات التدريب الصناعي حيثما يفترض أن «تأثير هوثورن» قد يطمس نتائج التدريب.

المقاييس والاحصاء·

لم نتعرض ـ حتى هذه النقطة ـ لذكر أي مرجع يتناول طرق مقارنة المقاييس المعدة لتقويم التدريب.. ولو حاولنا بيانها لكان علينا أن نلخص ـ في هذا الحيز المختصر ـ محتويات الكتب الفنية في مجال الاحصاء، ولسنا ندعي أن لدينا القدرة على عمل ذلك، كما أننا غير واثقين من أن ذلك سيضيف شيئا قيما الى هذا البحث، ونرجو أن يكون القارىء واعياً بأن تناول البيانات الكمية يحتاج الى معرفة وخبرة متخصصة، وغالباً ما لايكون لدى الذين يديرون التدريب القدر الكافي من تلك المعرفة والخبرة، وإننا نقترح أنه اذا كان المسئول عن تقويم التدريب غير مهيأ احصائيا فعليه أن يطلب النصيحة ويلتمس المساعدة من أشخاص أكفاء في هذا التخصص، ومثل هذه الاستشارة يجب أن تأخذ مكانها في أطوار التخطيط المبكرة لتقويم التدريب، حتى يتيح التصميم النهائي للبحث فرصة تأمين المقاييس المناسبة للمعالجة الاحصائية، وغالباً ما لا يلجأ مسئولو التقويم الى استدعاء الاحصائي الا بعد انتهاء الدراسة ـ فاذا لم يكن قد تم جمع البيانات بدقة فإن المساعدة الوحيدة التي يمكن للإحصائي تقديمها حينئذ هي أن يشرح لهؤلاء المسئولين كيف كان ينبغي عمل الدراسة.

الملخص

تتناول هذه الدراسة أهم مداخل تقويم التدريب وتوضح مشكلاته، وهي تبرز أهمية تقديم تدريب جيد للعاملين، وتبين المزايا التي تتوفر في كل وسيلة من وسائل التدريب، المختلفة وتشرح كيف يمكن للتدريب أن يحدث تحسناً في أداء العاملين.

كما تناقش الدراسة أنواعاً عديدة من المقاييس

١ الموضوعي - الذاتي.

٢ المباشر غير المباشر.

٣ الوسيط النهائي.

٤ الخاص (النوعي) - العام.

وبصرف النظر عن أنواع المقاييس فيجب أن تتوفر فيها خصائص معينة اذا ما أريد لها أن تستخدم في الحصول على استدلال سببي في دراسة نتائج التدريب.

وتتناول الدراسة الخصائص الكمية والنوعية للمقاييس، والتي تعرف عادة بـ «الصلة الوثيقة بالموضوع» و «الثقة في المقاييس والتعديل عليها»، و «البعد عن التحيز».. هذا بالاضافة الى ضرورة أن تكون هذه المقاييس أيضاً «عملية» ويضع «ثورنديك» هذه الخصائص تحت مسميات: «الصدق، الثبات، العملية».

كما تناقش الدراسة أربع طرق رئيسية تستخدم لقياس نتائج التدريب:

١ مقاييس بعد التدريب بدون مجموعة ضابطة.

٢ مقاييس قبل التدريب وبعده بدون مجموعة ضابطة.

٣ مقاييس بعد التدريب مع وجود مجموعة ضابطة.

٤ - مقاييس قبل التدريب وبعده مع وجود مجموعة ضابطة.

كما ترى الدراسة أن مبادىء ومشكلات تقويم التدريب يجب أن تكون مفهومه بصفة عامة لدى القادة الاراديين.

وتأمل الدراسة بإخلاص أن يقضي اختصاصي التدريب في المستقبل وقتاً أقل في الجولات التفتيشية الروتينية ووقتا أطول في تقويم التدريب تقويما علميا سليما، ولاشك في أنه سيفعل ذلك اذا ما قبلت الادارة التدريب على أنه أداة إدارية هامة، وتساءلت بصوت عال عما أسهم به التدريب لتحقيق الأهداف التنظيمية.

الهوامـــــــش

1 - Wallace, S.R. Jr., and Twichell, C.M.; An Evaluation of Training Course for Life Insurance Agents. Personnel Psychology, 1963, 6, 25-43.

٢ ـ نفس المرجع السابق ص ٢٥.

٣ ـ نفس المرجع السابق ص ٢٥.

4 - Thorndike, R. L.; Personnel Selection, New York. John Wiley & Sons, 1959

5 - McGehee, W.; Cutting Training Waste, Personnel Psychology, 1968, 1, 331-340

6 - Ryan and Smith, P.C.; Principles of Industrial Psychology. New York. The Ronald Press Company, 1964,

7 - Severin, D.; The Predictability of Various Kinds of Criteria, Personnel Psychology, 1962, 5, 93-105.

٨ ـ ثورنديك ـ مرجع سبق ذكره ص ١٤٣. وقد ناقش ثورنديك Thorndike بإسهاب مشكلات استخدام المقاييس النوعية (المحددة) والمقاييس الاجمالية وعلى الدارس الجاد أن يقرأ ذلك، بالاضافة الى معالجة ثورنديك لمشكلة القياس برمتها.

9 - File, Q.W. and Remmers, H.H.; How to Supervise? New York: The Psychological Corporation, 1963.

10 - Katzell, R.A.; Testing a Training Program in Human Relations Personnel Psychology, 1968, 1, 319-330.

11 - Millard, K.A.; Is 'How Supervise' an Intelligence Test? Journal of Applied Sociology, 1962, 36, 221-224.

12 - Baxter, B., Taaffe A A., and Hughes, J.F.; Training Evaluation Study, Personnel Psychology, 1963, 6, 403-416.

١٣ ـ تورنديك ـ مرجع سبق ذكره.

١٤ ـ نفس المرجع السابق

١٥ ـ نفس المرجع السابق

16 - Thorndike, R.L. and Elizabeth P.H.; Measurement and Evaluation in Psychology and Education, 4th Ed., Wiley Eastern Limited, New Delhi, 1977, p. 56.

17 - Rush, C.H. Jr.; A Factorial Study of Sales Criteria. Personnel Psychology, 1963, 6, 9-24.

18 - Walker, C.R., Guest, R.H., and Turner, A.N.; The Foreman on the Assembly Line, Cambridge, Harvard University Press, 1966.

19 - Ghiselli, E E., and Brown, C.W.; Personnel and Industrial Psychology. (2nd ed.) New York: McGraw-Hill Book Company, 1965, pp. 82-85.

٢٠ ـ رش ـ مرجع سبق ذكره.

21 - Jahoda, M., Deutsch, M., and Cook, S.W.; Research Methods in Social Relations. Part 1. New York: The Dryden Press, 1961.

22 - Festinger, L., and Katz, D. (Eds.); Research Methods in the Behavioral Sciences, New York: The Dryden Press, 1963

23 - Underwood, B.J.; Psychological Research. New York: Appleton-Century-Crofts, Inc., 1967.

24 - Mustillo, A D ; Picture Book Speeds Training. Factor(?) 1967, 115, 83-84

25 - McGehee, W., and Livingstone, D H.; Training Reduces Material Waste. Personnel Psychology, 1972, 5, 115-123

26 - Ewart, E D , Evaluation of Instructional Techniques Described as Effective by Flight Instructors. Civilian Aeronautics Administration Division, Research Report No. 63, 1960.

27 - Adams, H.L ; The Comparative Effectiveness of Electric and Manual Typewriters in the Acquisition of Typing Skills in a Navy Radioman School Journal of Applied Psychology, 1967, 227-230

٢٨ ـ نفس المرجع السابق. ص: ٢٢٨.

٢٩ أندروود ـ مرجع سبق ذكره.

30 - Canter, R R., Jr.; A Human Relations Training Program. Journal of Applied Psychology, 1961, 35, 38-47.

٣١ ـ رغم أن تصميم تجربة كانتر ممتاز الا انه توفر الصلة الوثيقة في مقاييسه موضوع تساؤل

32 - McGehee, W , and Gardner, J E.; Supervisory Training and Attitude Change. Personnel Psychology, 1965, 8, 449-460.

33 - Roethlisberger, F.J., and Dickson, W.J., Management and the Worker. Cambridge: Harvard University Press, 1959.

34 - Solomon, R L., Extension of Control Group Design. Psychological Bulletin, 1959, 46, 137-150.

المراجـــع

أولاً: المراجع العربية:

١ ـ أحمد عاطف حسن. التدريب سبيل الى التنمية من خلال رفع كفاءة الأفراد. مؤسسة فريدويش ايبرت القاهرة. ١٩٨١م.
٢ ـ حامد شاكر ثاتب. الادارة في الخدمة الاجتماعية ـ مطبعة دار العالم العربي. القاهرة. ١٩٧٤م.
٣ ـ صالح الشبكشي. العلاقات الانسانية في الادارة. دار الفكر العربي. القاهرة. ١٩٧٩م.
٤ ـ عبدالمنعم شوقي. طرق وأساليب التدريب في المجتمعات الريفية المستحدثة. مؤسسة دار التعاون للطبع والنشر. القاهرة. ١٩٧٤م.
٥ ـ محمد ابراهيم نبهان. الادارة في الخدمة الاجتماعية. عادل للطباعة. القاهرة. شبرا. ١٩٨٢م.

ثانياً: المراجع الانجليزية:

1 Beecher, D.E.; The Evaluation of Teaching. Syracuse, N.Y.: Syracuse University Press, 1969.
2 Blansfield, M.G.; Executive Development: A Group Training Approach. Personnel, 1966.
3 - Bradford, L.P.. Lippett, G.L., and Gibb, J.R.; Workshop: Human Relations Training in Three Days. Adult Leadership, 1966.
4 - Canter, R.R., Jr.; A Human Relations Training Program. Journal of Applied Psychology, 1961.
5 - Gagne, R.M., and Bolles, R.C.; A Review of Factors in Learning Efficiency. ASTIA Document No. AD 162275, 1968.
6 Glaser, R., and Glanzer, M.; Training and Training Research. Pittsburgh: American Institute for Research, 1968.
7 Goodacre, D.M.; The Experimental Evaluation of Management Training, Principles and Practices. Personnel, 1967.
8 - Hilgard, E.R.; Theories of Learning (2nd ed.) New York: Appleton-Century-Crofts, Inc., 1966.

9 - Lawshe, C.H.; The Training of Operative Personnel. Journal of Consulting Psychology, 1964.

10 - Lawshe, C.H., and Bolda, R.A.; Role Playing as an Industrial Leadership Training Technique: Occupational Research Center, Purdue University, 1968.

11 Lindborn, T.R., and Osterberg, W.; Evaluating the Results of Supervisory Training. Personnel, 1964.

12 MacKinney, A.C.; Progressive Levels in Evaluating Training Programs. Personnel, 1967.

13 - McGehee, W.; Are We Using What We Know About Training? Learning Theory and Training. Personnel Psychology, 1968.

14 - McGehee, W and Gardner, J.E.; Supervisory Training and Attitude Change. Personnel Psychology, 1965.

15 - McGehee, W. and Thayer, P.W.; Training in Business and Industry, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1977.

16 - McGregor, D., An Uneasy Look at Performance Appraisals. Harvard Business Review, 1967.

17 Planty, E.G., McCord, W.S., and Efferson, C.A.; Training Employees and Managers. New York: The Ronald Press Co., 1968.

18 - Regans, D. and Frederiksen, N.: Performance Tests of Educational Achievement. Educational Measurements. Washington: American Council of Education, 1961.

19 Siegel, A., and Courtney, D.; Development of Practical Performance Measures. Philadelphia: Institute for Research in Human Relations, 1963.

20 - Simon, H.A.; Administrative Behavior. New York: The Macmillan Company, 1968.

21 - Smith, R.J. Jr., and Standoher, F.T.; Critical Requirements of Basic Training Tactical Instructors. San Antonio: Air Force Personnel and Training Research Center, 1965.

22 - Smode, A.F., and Yarnold, K.W.; Recent Innovations in Methodology for Training and Training Research. Stamford, Conn.: Dunlap and Associates, 1970.

23 - Weschler, I.R., and Reisel, J.; Inside a Sensitivity Training Group. Los Angeles: Human Relations Research Group, Institute of Industrial Relations and Graduate School of Business Administration, University of California, 1968.

التدريب والعلاقات الانسانية

العقيد الدكتور ابراهيم بن عبدالرحمن الطخيس(*)

التدريب هو تلك العملية المتكاملة التي قد تسبق العمل في وظيفة معينة أو تأتي بعد عملية التعيين وأهدافها تنمية القدرات الخاصة والعامة للفرد لزيادة فعاليته. وصور وأنواع التدريب متعددة تتوقف على أهداف التدريب نفسه فالتدريب الذي يتم قبل استلام الفرد لعمله هدفه تأهيله على مهام وواجبات عمله الذي سوف يقوم بأدائه لاعطاء الثقة التامة بنفسه وبما يقوم به من أداء، أما النوع الثاني فهو تدريب الفرد على رأس العمل لتحسين مستواه، وأدائه ومهاراته الوظيفية.

كما أن هناك أنواعاً أخرى من التدريب تتم من خلال الاجتماعات والندوات والمؤتمرات ودراسة حالات معينة بالاضافة الى أنواع أخرى كالمراسلات وقراءة البحوث وكتابة التقارير ومناقشتها

كذلك عن طريق تمثيل مواقف حقيقية كوسيلة لتقدير الحقيقة، وسوف نقوم بالبحث عن أهمية التدريب للأفراد وبرامج التدريب وما يراعى عند وضعها وأهداف التدريب وحيث أن رفع مستوى العلاقات الانسانية هي احدى أهداف التدريب ولما للعلاقات الانسانية من أهمية في تسيير معظم الأعمال اليومية فقد أخذتها كمثال يجب مراعاته في العمل وذلك للوصول بالعلاقات الانسانية الى مستوى ناجح وفعال، كما تناول البحث طرق التدريب عليها، وفي نهاية البحث نورد عددا من الأمثلة التي تمس الحياة اليومية لكل مواطن.

أهمية التدريب:

يعتبر التدريب من مهام ادارة الأفراد في أية منظمة فلابد لهذه الادارة من تدريب أفرادها وذلك لتأهيلهم للقيام بمسئولياتهم المختلفة لمقابلة التطور المستمر الذي يتعرض له العمل.

(*) مدير التعليم بكلية الملك فهد الامنية الرياض

فالتدريب على مقتضيات العمل واكسابهم مهارات جديدة وأساليب حديثة. يعمل على زيادة كفاءة الفرد الفنية والانتاجية والتي بدورها ترفع انتاجية المصلحة بأكملها كما أن التدريب يساعد الفرد على التعاون مع أفراد المؤسسة الآخرين لتحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة.

إن طول الاستمرار في العمل لا يغني عن التدريب فالتطور في أساليب العمل دائمة ومستمرة ومتجددة.. وربما أنه ما كان نافعاً بالأمس لا يصلح لليوم. فالجمود على نمط واحد كاستخدام أجهزة معينة أو أسلوب معين ربما يعطل أو يؤخر الأعمال وتصبح روتينية ومملة وغير نافعة.

كذلك فإن للتدريب أهمية كبرى وذلك من خلال الاهتمام وإشباع رغبة الأفراد النفسية، حيث يبعث فيهم الثقة في النفس حيث يصبحون على درجة عالية من الكفاءة أعلى من ذي قبل. وتجدر الاشارة الى أنه يستحسن الاقلال من استخدام الحافز المادي لمن يحصل على التدريب حتى لا يصبح الحافز هو الوسيلة للحصول على دورات تدريبية ومن ثم يصبح التدريب ناحية شكلية، الهدف فيها انهاء الدورة بنجاح للحصول على الميزة المادية دون الاهتمام بما يمكن أن يعود على العمل من فائدة.

برامج ومناهج التدريب:

إن مناهج وبرامج التدريب هي أهم العوامل التي تعطي التدريب قيمته الفعلية لذا من الضروري مراعاة بعض الشروط في برامج التدريب.

١ - المحتوى يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار تثقيف الفرد بصفة عامة وتثقيفه بمعلومات خاصة بعمله بصفة خاصة وتدريبه عملياً على الأعمال التي يقوم بها أو سوف يقوم بها،

٢ - ارتباط مواد التدريب بعمل المتدرب.. عند وضع المقررات لابد أن يكون بين محتويات المادة وبين عمل الفرد ارتباطاً وثيقاً لكي يستطيع المتابعة وفهم ما يقول لارتباطاته في عمله فالأمثلة التي تساق وقت التدريب يجب أن تكون ذات ارتباط بعمليه حتى يكون الفرد متتبعا لما يلقى.

٣ ـ وضع مواد التدريب منفصلة قبل بدء الدراسة وطبعها فوجود المواد مفصلة أمام المدرب تساعده في وضع خطط لسير التدريب وعدم الاضطراب في سير التدريب.

٤ ـ تناسب مستوى مادة التدريب العملي مع مستوى المتدربين ان من أهم العوامل التي تساعد الانسان على فهم ما يقرأ هو تناسب المادة المقررة مع مستوى المتدرب العلمي والفكري، فلضمان الحصول على فائدة أكبر، يجب أن يلاحظ ذلك عند اعداد المحاضرات.

٥ ـ توضيح ارتباط عمل المتدرب بالأعمال الأخرى: إن أي موظف في أي منطقة لا يكون عمله بمعزل عن الأعمال الأخرى، فمعرفة المتدرب علاقة عمله بالأعمال الأخرى تسهل الاجراء، وتجنب الحرج والوقوع في مشاكل عندما يحدث تأخير لبعض الأعمال بسبب عدم فهم الموظف للاجراءات الخاصة بذلك.

أهداف التدريب:

للتدريب أهداف خاصة وأهداف عامة، فالأهداف الخاصة تحدد من قبل القائمين على التدريب لإعداد بعض الأفراد لأعمال معينة أو اهداف معينة.

أما الأهداف العامة فهي مشتركة في جميع أنواع التدريب ومهمتها التدريب على العلاقات الانسانية وهذه الأهداف سي.

١ ـ مساعدة الفرد على اكتساب مهارات جديدة متعلقة بعمله.

٢ مساعدة الفرد على رفع مستوى الأداء وزيادة وتحسن الانتاجية.

٣ ـ معرفة قدر الوقت والاقلال من النفقات.

٤ ـ رفع الروح المعنوية للموظف نتيجة لشعوره بالتفوق واتقان العمل وحبه له.

٥ أعطاء الفرد فرصة للعمل ومعرفة امكانياته ومهاراته.

٦ العمل على تغيير اتجاهات الأفراد نحو عملهم تغييراً إيجابياً.

٧ العلاقات الانسانية.

إن مادة العلاقات الانسانية مادة مشتركة في جميع البرامج الادارية، فالموظف لا يكفيه أن يكون ماهراً في عمله، بل لابد أن يكون أداء هذا العمل في إطار من التعامل الانساني مع موظفي المنظمة أو الجهات التي يراجعها.

ولما للعلاقات الانسانية من أهمية في تسيير معظم الأعمال اليومية، فقد اعتبرتها كمثال تجب مراعاته في التدريب وكيفية التدريب عليها لضمان حسن الأداء والانجاز.

ماهية العلاقات الانسانية[1]

يشير مصطلح العلاقات الانسانية الى الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره من أهم عناصر الانتاج، بل انه العنصر الحاكم في نجاح أية منظمة .. ولاشك أنه مهما استخدمنا من نظم، ومن أحدث المعدات والوسائل، فإننا لن نستطيع تحقيق أهداف المنظمة بنجاح دون وجود درجة من التفاعل بين الفرد وبيئة عمله.

ويتم تحقيق هذا الأمر من خلال توفير ظروف العمل المناسبة، سواء كانت مادية أو معنوية، وكذلك العمل على رسم السياسات التي تمكن من إقامة علاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، بحيث تقوم هذه العلاقة على أساس من الاحترام والتعاون في أداء العمل، كما أن الاهتمام بتقديم الخدمات الثقافية والطبية والاجتماعية والنفسية للعاملين سوف يؤدي بطبيعة الحال، الى رفع روحهم المعنوية.

وكل ما تقدم يحدد الاطار المناسب للعلاقات الانسانية في المنظمة، بحيث تستطيع في النهاية تحقيق أهدافها المطلوبة، وهي تنمية الفرد بذاته وكرامته، وزيادة ارتباطه بالمنظمة، فضلا عن تعميق درجة ولائه لها، وكذلك توفير درجة مناسبة من الشعور بالرضا عن عمله وعن منظمته، مما يزيد من كفايته في العمل.

وعلى هذا نستطيع تحديد مدلول العلاقات الانسانية بأنه:

«مجموعة السياسات التي تهدف الى تحسين علاقة المنظمة بجمهورها الداخلي من خلال ما توفره له من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة، مما يؤدي الى تحقيق درجة مناسبة من الاشباع لجميع الأطراف، بحيث يتحقق في النهاية هدف كل منهما بصورة متوازنة».

وتعد العلاقات الانسانية أحد أشكال العلاقات العامة، فمجال العلاقات العامة يتسع بدرجة أكبر من مجال العلاقات الانسانية، الَّا أن هناك ترابطاً وثيقاً وأساسياً بين الوظيفتين، بحيث لا يمكن الفصل بينهما بأي حال من الأحوال، فلا يمكن أن نتوقع نجاح أي برنامج للعلاقات العامة دون توافر برنامج ناجح للعلاقات الانسانية.

فالعلاقات الانسانية كما أسلفنا تنصب على الجمهور الداخلي للمنظمة، ومن الواضح أنه لا يمكن أن تحسن المنظمة علاقتها بجمهورها الخارجي من خلال أفراد لا يشعرون بدرجة مناسبة من الرضا تجاه منظمتهم فمن طبائع الأشياء أن «**فاقد الشيء لا يعطيه**» وعلى هذا فإن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، بوجه عام، يتطلب بدرجة أساسية ضرورة التركيز على جمهورها الداخلي خاصة وأنه يعتبر نقطة البداية لنجاح برنامج العلاقات العامة ويرجع ذلك الى الآتي:

١ ـ إن نجاح المنظمة في تحسين علاقاتها بالجمهور الخارجي أو بمعنى آخر نجاح برامجها العامة لا يأتي من فراغ ولكنه يعتمد بالدرجة الأولى على مدى مساهمة المنظمة في تحقيق أهداف المجتمع سواء كانت هذه الأهداف اقتصادية أو اجتماعية، فأي برنامج للعلاقات العامة مهما وضع بإتقان فانه لا يستطيع أن يصور للمجتمع صورة تخالف واقع المنظمة، ومن هنا تأتي أهمية دور الجمهور الداخلي للمنظمة. فمن خلال اقتناعه بأهدافها وبدورها ومن خلال أدائه لواجباته بصورة فعَّالة سوف يمكنها من تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاية مما يحسن صورتها الذهنية لدى الجماهير الخارجية.

٢ ـ يعد الجمهور الداخلي أحد مكونات الرأي العام وهو يؤثر في تشكيل وجهة نظره تجاه المنظمة، وذلك في العديد من الاتجاهات: «الاتجاه الأول: ويتمثل في أن العاملين داخل المنظمة هم أنفسهم أعضاء في جماعات أخرى وينقلون آرائهم الى هذه الجماعات».

وعلى هذا فإنه من المؤكد أن يتأثر الرأي العام سلباً أو إيجاباً طبقاً لاتجاهات وأفكار هؤلاء العاملين عن منظمتهم، وطبقاً لدرجة رضاهم عنها.

أما الاتجاه الثاني فإن تعامل هؤلاء العاملين من الجمهور الخارجي يعكس بدرجة واضحة، سياسة المنظمة تجاه هذه الجماهير الخارجية، فأي تصرف خاطىء من أحدهم قد يؤثر على نجاح العلاقات العامة.

وترجع فلسفة العلاقات الانسانية الى فكرة المنظمة ذاتها، فالمنظمة في أحد جوانبها ليست الاَّ مجموعة من العلاقات تربط بين العاملين فيما بينهم بقصد تحقيق مجموعة من الأهداف تدخل في إطار الأهداف العامة للمنظمة ذاتها، ويتفرع من هذا المفهوم أن الأفراد داخل المنظمة يتعاونون لتحقيق هدف موحد عام وهو هدف المنظمة الأمر الذي يستلزم وجود مجموعة من الصلات تربط هؤلاء الأفراد بعضهم ببعض بصورة دائمة، وهذه الصلات تواجه دائما بمجموعة متباينة من الأهداف الجزئية، فمثلا نجد أن لكل فئة داخل المنظمة مجموعة من الأهداف الخاصة بها، فمثلا المستوى التنفيذي في المنظمة له أهداف تختلف عن أهداف المشرفين، بينما نجد أن أفراد الادارة العليا لهم أهداف تختلف عن أهداف المشرفين، وهكذا نجد تبايناً في أهداف الأفراد داخل المنظمة، الاَّ أن هذا التباين يجب ألاّ يخرج عن نطاق الأهداف العامة للمنظمة، فالإطار العام الذي يحكم تباين الأهداف الجزئية للأفراد يتحدد بالهدف العام للمنظمة، وإن حدث عكس ذلك أدى الأمر الى فشل المنظمة ذاتها، والتعارض الجزئي لأهداف العاملين يطلق عليه اصطلاحا تصارع توجيه الأهداف، هذا التصارع يستلزم وجود مجموعة من السياسات التي تقرب بين أهداف الأفراد والمجموعات داخل التنظيم، وتزيد من درجة تعاونهم وتعمل للقضاء على الخلافات، وتهيئة كافة الظروف التي تمكن من تحسين الصلات داخل المنظمة وتؤدي الى استخدام كافة القوى البدنية والفكرية والابداعية الكامنة في نفوس الأفراد.

وعلى هذا يمكن تحديد مفهوم العلاقات الانسانية في النقاط التالية:

١ ـ أنها تركز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء.

٢ ـ إثارة دوافع الأفراد هو العامل الأساسي في العلاقات الانسانية.

٣ تهدف العلاقات الانسانية الى الانتاج والتنظيم في جو يسوده التفاهم.

٤ العلاقات الانسانية تسعى من خلال التعاون والتفاهم الى اشباع الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

٥ من خلال العلاقات الانسانية تتوافق أهداف المنظمة مع أهداف العاملين بها.

ويشير (سكوت) الى معنى العلاقات الانسانية فيقول: «إنها عبارة عن عمليات حفز الأفراد عند موقف معين بصورة مؤثرة تمكن من تحقيق التوازن في الأهداف بحيث يؤدي هذا الى زيادة درجة الرضا بين العاملين، فضلا عن انه يعمل على تحقيق أهداف المنظمة، مما يؤدي الى زيادة الانتاجية، وزيادة الفاعلية التنظيمية، ويحقق درجة من الشعور[٢] بالرضا لدى الأفراد».

أهداف العلاقات الانسانية:

تهدف العلاقات الانسانية الى تحقيق العديد من النتائج الايجابية التي تنظر الى الانسان باعتباره العنصر الأسمى في عناصر الانتاج المادية أو المجردة اذ أنه كائن له من الأحاسيس والانفعالات ما يولد لديه مجموعة من الاتجاهات المتباينة مثل ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية، والمشاركة في تنفيذ السياسات والخطط أو مقاومتها، وكذلك الشعور بالرضا أو عدم الرضا عن المنظمة، فكل هذه الأحاسيس تؤثر سلباً أو أيجاباً في درجة الكفاية الانتاجية.

وتعمل العلاقات الانسانية على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعمل على وضع التزام المنظمة الاجتماعي، تجاه العاملين فيها، موضع التنفيذ، وبوجه عام فإن برنامج العلاقات الانسانية يهدف الى تحقيق الآتي:

١ ـ تنمية المسئولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها لتحقيق نتائج ايجابية تمكن من التقليل من حجم المتعارضات التي قد تنشأ بينهما.

٢ ـ الارتفاع بمستوى الكفاية الانتاجية من خلال تنمية التعاون الاختباري بين العاملين، وتوفير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقرير السياسة مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية للأفراد.

٣ ـ التنبؤ بالحاجات والمشكلات الخاصة بالعاملين ومعالجتها واستخدام كافة الوسائل التي تمكن من التعرف على هذه المشكلات، ووضع الحلول المناسبة لها سواء كان ذلك في صورة أجور مناسبة، أو ظروف عمل مناسبة، أو تحقيق نوع من الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، أو توفير برامج تدريبية مناسبة لهم.

٤ ـ وضع الأسس التي تمكن من إشعار كل فرد بمدى أهميته في المنظمة، وكذلك توفير الفرص المناسبة للتقدم والاستقرار في العمل.

٥ ـ دعم وإيجاد روح من الود والتفاهم بين العاملين من خلال توفير النظم المناسبة التي تعمل للقضاء على المشكلات بين هؤلاء العاملين.

التدريب على العلاقات الانسانية

إن الغرض من التدريب على العلاقات الانسانية هو تنمية صفات قيادية لدى العاملين في الادارة، وتعريفهم بالأساليب والوسائل التي تمكنهم من حفز الأفراد الذين يعملون معهم نحو أداء الأعمال المطلوبة منهم تجاه الأفراد في الادارة وتجاه الآخرين وإعطاء المشاركين خبرة تمكنهم من مواجهة المواقف خلال تأديتهم أعمالهم.

كما تهدف هذه البرامج الى توضيح أهمية استعمال العلاقات الانسانية في العمل داخل المؤسسة بين الأفراد ومع الجمهور.

ولكي يكون برنامج العلاقات الانسانية فعالا ونجاحاً فلا بد من توفر الآتي.

١ العلم والمعرفة بالنظريات والأسس ذات العلاقة بالعلاقات الانسانية.

٢ ـ اقتناع المشاركين بأنهم في حاجة الى تغيير أسلوبهم في الادارة وأن لديهم القناعة بتلقي أفكار وأساليب جديدة تتفق وأسس ومبادىء العلاقات الانسانية.

٣ الخبرة والمهارة في تطبيق العلاقات الانسانية.

أولاً طرق التدريب على العلاقات الانسانية:

التدريب على العلاقات الانسانية مهمة صعبة لكنه أمر ضروري للفرد ويهدف التدريب الى تغيير سلوك الفرد بتغيير معلوماته واتجاهاته فهناك طرق كثيرة للتدريب على العلاقات الانسانية، الاّ أن بعضها أكثر فاعلية من الأخرى وسنذكر بعض الطرق بإيجاز.

١ ـ الطرق التقليدية، ويستخدم فيها المحاضرات، والندوات والمناقشة والمؤتمرات.

أ التدريب عن طريق المحاضرات:

يكون ذلك بالقاء محاضرات على المتدربين تناقش أسس ونظريات العلاقات الانسانية التي تقوم عليها أهدافها، وقد يأخذ التدريب دراسة الحالات حيث تكون المناقشة لحالات واقعية من جميع جوانبها المختلفة، وهذا النوع يتميز بأنه يعالج مواقف واقعية بتحليل واسع فعال للحالة المعروضة للمناقشة من قبل الاعضاء.

ب ـ التدريب عن طريق المناقشة:

في هذا النوع من التدريب يقوم الرئيس بالاجتماع بمن يعملون معه، ويطرح عليهم إحدى المشكلات التي واجهت المجموعة، ويفتح المناقشة تحت اشراف الرئيس، ولاعطاء المردود الفعال من هذا النوع يجب أن يكون عدد المشاركين في المناقشة قليلاً أي من خمسة الى عشرة أشخاص، ويكون الأعضاء ملمين بما هو مطروح للمناقشة، والمشكلة تهم الجميع.

جـ ـ الندوات والمؤتمرات:

يتعرف الفرد على كل جديد في الموضوعات المطروحة من خلال المناقشات التي تدور في مثل هذه الحالات، وهذا النوع يعطي الفرد الفرصة لتوسيع المدارك وتتيح له الاتصال بالآخرين وجها لوجه. وكذلك التعرف على اختلاف وجهات النظر ومن خلال ذلك يمكنه الاختيار أو التقريب بين وجهات النظر والخروج بتصور معين.

٢ الطرق المعملية (المختبرات):

وتشتمل على تمثيل الأدوار والمباريات وتدريب الحاسية، يضيف تدريب المختبرات الى التدريب التقليدي أنه يتح للمشتركين (المتدربين) الفرصة لممارسة دور العاملين في كل حالة من الحالات التي يشتركون فيها من خلال تفاعلهم المتبادل، حيث أنهم في هذه الحالة، يجربون التجارب على أنفسهم ويتضح ذلك في تمثيل الأدوار من المثال التالي.

في أحد المؤتمرات التدريبية، تأخر المتحدث فتقدم متحدث آخر بدلا عنه، وكان يبدو عليه الاضطراب والارتباك والعصبية ولم يستطع أن يستمر في الحديث وقد دهش المشتركون، وفجأة أخطر المحاضر كل أعضاء المؤتمر ان يقوموا بأعمال غير مفيدة فمنها انه طلب من أحد الأعضاء أن يحضر له كوبا من الماء، وعندما فرغ بعض المشتركين أعلن لهم أن كل ما فعله كان من قبيل الفكاهة، فقد أراد أن يبين لهم أمثلة من الادارة السليمة والادارة الديمقراطية له حتى يستطيع أن يمروا بخبرة في ممارسة دور العاملين في كل حالة ثم يسمح لهم بمناقشة آرائهم، وهذه المناقشة تبين أسلوب الادارة وعلى هذا ففي حلقة واحدة أتيحت لهم الفرصة لممارسة دور المرؤوسين تحت ثلاثة أنماط من الإدارة وهذا أكثر من مجرد عرض مثال لأن المتدربين اشتركوا في هذه الخبرات دون علمهم[٢]

تمثيل الأدوار:

يعتبر تمثيل الأدوار صورة من تدريب المختبرات يمكن أن يستخدم بسهولة الى حد ما بالاضافة الى الطرق التقليدية في التدريب، ويتضمن التمثيل دون إعداد مسبق لموقف واقعي بين شخصية أو أكثر في ظروف قاعة الدراسة ويميل تمثيل الأدوار الى التركيز على المشاعر وحدتها بين الأفراد في تفاعلهم بعضهم مع بعض.

المباريات:

تعتبر المباريات صورة أخرى من تدريب المختبرات التي يمارس فيها تمثيل الأدوار، ولكنها تختلف في أنها تركز على المشكلات الادارية.

تدريب الحساسية:

يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر الطرق اثارة للجدل، لأنه غير مقبول للمتدربين حتى يقضوا وقتا طويلا فيه، فالمتدربون في البداية، غالباً يكونون متوترين، غاضبين، غير مستريحين لأنهم يكونون في جماعة صغيرة تحت ضغط جماعة أخرى غير محدودة، ويكون النقاش حادا صريحاً لا يمكن لهم الامعان والتفكير في مناهجهم عن أنفسهم «مفهوم الذات» وعلى أن يصبحوا أكثر تقبلا لما يقوله الآخرون ويذكرون أساليب تفاعل الجماعة وتأثير الثقافة والمجتمع عليها، وفي تنمية المهارات في العمل مع الغير، لذا فان أهداف تدريب الحساسية هي فهم الناس وفهم الغير، والتصبر في عمليات الجماعة وفهم تأثير الجماعة، وتنمية المهارات السلوكية وفيما يلي بعض الأمثلة للمشكلات التي قد تحدث في جماعة تدريبية.

فمثلا يشعر أحد الأعضاء بالانزعاج لأن الأعضاء تجاهلوا أفكاره خلال عدة اجتماعات متتالية ويصبح أحدهم أتقراطيا لأنه يثير في الجماعة الاستياء في حين يكشف تعالي عضو آخر ويتضح أنه يدافع عن ضعف في شخصيته أو في أعماله.[٤]

وهناك صورة أخرى من تدريب الحساسية هي التدريب على الطاقات الانسانية الكامنة ولهذه الطريقة أهداف مشابهة لتدريب الحساسية لكن التركيز في تدريب الحساسية على الطاقات الانسانية الكامنة يكون على المواجهة الجسمية الحسية بدلا من المواجهة اللفظية وهناك من التحسن واللمس، والغرض من هذه الطريقة هو مساعدة الغير ليكونوا أكثر احساسا بمشاعر الآخرين.

ثانياً: الأهداف المباشرة للتدريب على العلاقات الانسانية[٥]:

١ ـ إدراك الفرد لحاجته الى تغيير سلوكه: فمن المهم أن يدرك المتعلم عواقب سلوكه بالنسبة للآخرين، فيستطيع بذلك أن يقيم ذاته في ضوء هذه العواقب وأن يحاول تغيير دوافعه.

٢ ـ الحساسية نحو المشكلات والأحداث في العلاقات الانسانية، فيجب أن يكون الفرد قادرا على الاستجابة المناسبة وفي الوقت المناسب لكل بادرة تعكس اتجاهات الشخص الآخر ودوافعه وحاجاته.

٣ ـ المهارة الشخصية: أي القدرة على الحكم معنى السلوك وتكوين افتراضات معقولة عن أسبابه وتقدير ما يتطلبه الموقف من عمل.

٤ ـ المهارة في السلوك الاجتماعي. ان المهارات التي يتطلبها السلوك الفعال على أساس التشخيص مهارات معقدة الى حد بعيد اذ يجب أن تناسب كلا من شخصية المتعلم وحاجات الموقف.

٥ ـ تغيير الاتجاهات. أي الاتجاهات المتعلم نحو نفسه ونحو علاقاته بالآخرين.

ثالثاً: المتابعة والتوجيه المستمر للعاملين:[٦]

١ ـ يقوم المسئول المباشر بالاجتماع برؤساء المناوبات لفترة قصيرة يوضح لهم ما استجد من أوامر وتعليمات ويحثهم على العمل باخلاص ومعاملة الجمهور ومرءوسيهم بكل أدب واحترام ومودة، كما يقوم في مثل هذه المناسبات التي يجب أن تتكرر عدة مرات أسبوعيا الى المشاكل التي تواجه المرؤوسين ووضع الحلول المناسبة.

٢ ـ يقوم كل رئيس مناوبة، اذا كان العمل فيه مناوبات، بالاجتماع بالمرؤوسين عدة مرات في الأسبوع واذا دعت الحاجة أو استجد شيء فيكون الاجتماع يومياً لاعطائهم كل ما استجد من معلومات وتعليمات تتعلق بعملهم اليومي، كما يقوم الرئيس المباشر للفترات بحث مرؤوسيه على التخلق بالأخلاق الحسنة والتصرف المحترم والتعامل الانساني، وان يكونوا مثالا للأخلاق والآداب والتنبيه عليهم بأن عملهم هو تسهيل أمور الناس وليس العكس، وقد يقول قائل: ان هذه الأشياء هي جزء من عمل الموظف وأنه لا حاجة لتكرارها والتأكيد عليها باستمرار.

صحيح أن هذه الأعمال جزء من عمل المرؤوسين ولكن التذكير بالشيء والتكرار والالحاح واستعمال الطرق الايجابية كالحوافز، وخاصة المعنوية منها، والجزاءات السلبية

يتقبل التوجيه من رؤسائه وينعكس هذا الشعور على عمله اليومي، على أن يكون الرئيس هو المثال الذي يقتدى به.

إن الأداء الوظيفي والسلوك والتعامل مع المراجعين لا يأتي من فراغ، فالموظف يعكس انطباع ادارته الى حد كبير، والادارة غالبا ما تعطي الانطباع اللائق أو غير اللائق عن نوعية الأداء والعمل في الدولة، فاذا كانت الادارة تهتم وتراقب وتحفز وتجازي من يستحق الجزاء، وتكافىء من يعمل ويستحق المكافأة، فان الأداء بلا شك سوف يتحسن والانطباع سوف يكون جيداً.

الهوامـــــــش

١ ـ ابراهيم بن عبدالرحمن الطخيس. العلاقات الانسانية في العمل. مؤسسة الممتاز للطباعة والنشر الرياض ١٤٠٦هـ ص ١١

٢ ـ William G. Scott, Human Relations in Management: A Behavioral Science Approach (Homewood Ill.: Richard D. Irwin Inc., 1962), p. 3.

٣ ـ كيث ديفز. السلوك الانسانى في العمل. مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر نيويورك ١٩٧٤

٤ ـ نفس المرجع السابق.

٥ ـ لويس كامل مليكة سيكولوجية الجماعات والقيادة مكتبة النهضة المصرية القاهرة سنة ١٩٧٠م.

٦ ـ ابراهيم بن عبدالرحمن الطخيس العلاقات الانسانية في العمل مؤسسة الممتاز للطباعة والنشر الرياض ١٤٠٦هـ. ص ١٤٩

٧ ـ سورة الذاريات. الآية ٥٥.

التدريب الوظيفي وتقدير الدليل عند إنزال العقوبة التأديبية أو الجنائية في المملكة العربية السعودية

الدكتور محمد نعيم فرحات(*)

يدور

هذا البحث حول مشكلة هامة تتركز في تحديد أهمية التدريب وتحديد دوره في تقدير الدليل عند إنزال العقوبة الجنائية والتأديبية، ولذا فإننا نرى مدى الارتباط الوثيق بين التدريب من جهة، والتأديب من جهة أخرى، ولا ريب أن عملية الاختيار العلمي للأفراد ـ في نطاق الوظيفة العامة ـ تساهم بطريق مباشر في تحسين مستوى القيادة والاشراف، وذلك باختيار أفضل العناصر الملائمة لشغل الوظائف، فيتم تحديد واجبات ومهام المنصب ثم العمل بعد ذلك على توفير الأشخاص الذين يتميزون بالتوافق بين خصائصهم الشخصية وبين متطلبات العمل الوظيفي، ومن الوجهة الأخرى فإن كل موظف عام يخضع لسلطة رئيسه المباشر حيث يلتزم بتنفيذ أوامره وتعليماته ضمانا لحسن سير العمل بالمرافق العامة في الدولة بانتظام واطراد، وتأسيساً على ذلك تنعدم الجريمة اذا وقع فعل ضار من الموظف بمناسبة ممارسة سلطة يقتضيها أداء الواجب المكلف به وهو أمر مستقر عليه تشريعيا في غالبية الدول.

وإقرار مبدأ التدريب في الوظيفة العامة يحقق زيادة الكفاءة الانتاجية للموظف بجانب التقليل من الأخطاء المسلكية التي تستوجب في بعض الأحيان المساءلة الجنائية والمدنية والتأديبية، ومن ثم فإن إغفال التدريب الجيد يزيد من الأخطاء التي توقع الموظف في حظيرة الاجرام دون أن يدري، وعلى كل حال فكل أعمال التدريب مهما اختلفت لها قاعدة تعليمية، بمعنى أنه لكي يقوم التدريب فلابد من التعليم بجميع جوانبه لتحديد مدى الحاجة الى شخص متدرب، ولن نخوض بطبيعة الحال في هذا البحث عن أهمية التدريب وأنواعه والمراحل التي يمر بها، فهو أمر يدخل في بحوث علم الادارة العامة[1] وانما سوف نكشف عن

(*) الأستاذ المساعد بكلية الملك فهد الأمنية بالمملكة العربية السعودية

الفلسفة الحديثة لقانون العقوبات ونربط بينها وبين رسالة التأديب في الوظيفة العامة، فإن النظام التأديبي السليم لا يكتفي بمجرد التأكد من قيام المخالفة لعقاب مرتكبها، وإنما يتعدى ذلك الى بحث الأسباب التي أدت اليها، فقد يكون مرجع ذلك سوء في تنظيم المرفق الذي يعمل به الموظف، أو الى غموض في الاختصاصات، أو الى نقص في تدريب الموظف بحيث يؤدي عمله وهو لا يدري حدود هذا العمل وما يضفيه عليه من حقوق وما يفرضه عليه من التزامات[٢]

وسوف نتناول في هذه الدراسة التحليلية المقارنة البحث في النقاط التالية وفق نظام المملكة العربية السعودية:

أولاً: التدريب كجزء من واجبات عمل الموظف.
ثانياً: الفرق بين الجريمة الجنائية والجريمة التأديبية.
ثالثاً: السياسة التأديبية من حيث اللوائح والأنظمة المحددة لها، وإطار سلطة التأديب.
رابعاً: تقدير الدليل وحرية المحكمة في مجال الأدلة تأديبياً وجنائياً.
خامساً: في المتطلبات التأديبية.

المبحث الأول: التدريب كجزء من واجبات عمل الموظف.

من الثابت بالأنظمة في المملكة العربية السعودية أن التدريب ليس غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة لرفع كفاءة الموظف وتمكينه من القيام بمهام ومسئوليات وظيفته على الوجه المطلوب، ولذا أصبح التدريب جزءاً من واجبات الموظف فهو وسيلته ليتمكن من ممارسة أعباء ومسئوليات الوظيفة، فقد نص قرار مجلس الوزراء[٣] على أنه: «لا مفر من التدريب.. فعلى الموظف اذا سمحت ظروف العمل بتلقيه في وقت الدوام الرسمي كان بها، وإلاَّ على الموظف أن يتلقى التدريب اللازم خارج وقت الدوام الرسمي، وذلك حرصاً على التوفيق بين متطلبات إنجاز العمل في الأجهزة وتلقي الموظفين التدريب اللازم لأعمالهم طالما أن التدريب غرضه تحقيق هدف نظامي».

ونخلص مما سبق أن الغرض من التدريب هو رفع كفاءة الموظف بفتح المجال أمامه للوصول الى مستوى علمي أفضل وفق ما تقتضيه مصلحة العمل، وهذه هي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها النظام الاداري في الاسلام فالقاعدة هي مبدأ الاختيار للأصلح

للعمل، أي اختيار أصلح العناصر البشرية بعد تأهيلهم، لتولي المناصب أو المهام في أي أمر من أمور المسلمين، فقد ثبت أن رسول الله (ﷺ) قد بين عاقبة استخدام غير ذي الكفاية في أمر من أمور الأمة فقال (ﷺ) اذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة، قيل يارسول الله وما اضاعها؟ قال اذ وسّد الأمر الى غير أهله فانتظروا الساعة» ومعنى انتظار الساعة خراب الأمة(٤)

وكان الرسول «ﷺ» يختار عماله من أكثر الأشخاص صلاحا وأكثرهم خبرة فيما يسند اليهم من أعمال ومهام وسار الخلفاء الراشدون على نفس السنة(٥)

ومن جانبنا نعتقد بأنه اذا سلمنا بكفاءة التدريب الوظيفي، فإنه من غير الممكن ـ عملياً ـ صياغة واجبات الموظفين بعد ذلك في عبارات محددة ومنضبطة لكي ترتبط بعقوبات معينة كما هو الشأن في قانون العقوبات، فمازالت المصطلحات والأفكار المستعملة في مجال التأديب غير محددة(٦) ويتجه بعض الفقهاء الى القول بأن كثيراً من واجبات الموظفين بعد سلامة تدريبهم ـ تعتمد في تنفيذها على الالتزام بقواعد الشرف المنظمة لكيفية أداء العمل L'honneur professionnel فمن العسير صياغتها في قوالب جامدة(٧) ولذا يصح القول بأن الجريمة التأديبية تختلف باختلاف المكان والزمان والفلسفات الاجتماعية التي تسود الدولة، فهي اذن جريمة نسبية على خلاف ماهو متبع عند سن القواعد العقابية في المجال الجنائي.

ولقد عانت المملكة العربية السعودية من التخلف الاداري شأنها شأن باقي البلاد النامية الى أن تحول النظام الاداري برمته الى أرقى النظم الحديثة بفضل انتهاج السياسة الايجابية للاصلاح الاداري الشامل الذي تبنته الدولة(٨) وبدأ مع ذلك التدريب الاداري المنظم، وكان الأمر قبل ذلك يعتمد على مبادرات فردية من المسئولين، الى أن أنشيء معهد الادارة العامة الذي أوكل اليه تدريب موظفي الدولة في قطاعاتها المختلفة، ولذلك لا يجوز للوزارات والمصالح الحكومية انشاء مراكز خاصة لتدريب موظفيها الا في الأحوال الاستثنائية الخاصة وبإذن مسبق من اللجنة العليا للاصلاح الاداري(٩) ومن الأحكام الهامة التي تضفي على التدريب أهمية خاصة الحكم الذي يقرر جواز فصل الموظف من الوظيفة العامة اذا انقطع عن مواصلة التدريب المكلف به لمدة خمسة عشر يوما متتالية دون عذر مقبول(١٠).

التدريب والتفويض:

لاريب أن التفويض وسيلة مثلى لتدريب المرؤوسين أثناء العمل حيث ان المرؤوس الذي مارس بعضا من اختصاصات رئيسه، لن يعجز عند الضرورة عن ممارستها كلها بكفاءة، ذلك أن التفويض يدربه على تحمل المسئولية الوظيفية الأعلى، وعلى القدرة على اصدار القرارات في نطاقها، وسوف نوضح الآن معنى التفويض ومدى الأخذ بنظام التفويض في المملكة العربية السعودية.

معنى التفويض: فحوى التفويض délégation قيام علاقة بين المفوض والمفوض اليه فيعهد الأول الاختصاص الأصيل ببعض صلاحياته الى أحد مرؤوسيه فيلتزم الثاني بالقيام بعمل هو أصلاً من اختصاص الأول[١١]

ونرى أن التفويض وفاعليته هما في المقام الأول من مهام الرئيس الاداري الذي يجب أن يتوافر لديه الاستعداد بتقبل آراء مرؤوسيه وأن يدربهم على تحمل المسئوليات، ولا يخشى توقع الخطأ منهم باعتباره أمراً طبيعياً ومسموحاً به، بل وأكثر من ذلك فإن احتمال الضرر الذي يتوقع أن يلحق بالمنظمة من جراء هذا الخطأ الوظيفي يكون أقل بكثير من الكسب الذي تجنية من تنمية المواهب والمهارات لدى التابعين لها ومن هنا يبرر دور التدريب من خلال عملية التفويض[١٢] فهو يحقق بلاشك نوعا من المران الموجه، فيعدهم لتحمل مسئوليات أكبر من مسئولياتهم الحالية[١٣]

مدى الأخذ بنظام التفويض في المملكة العربية السعودية:

نظام التفويض في المملكة العربية السعودية لا يكون الا بناء على نص يأذن به ويتم التفويض في حدود هذا النص ولا يتعداه، ومن ثم فليس للأصيل الحرية الكاملة في أن يفوض كما يشاء، وقد صدرت لائحة التفويض بقرار من مجلس الوزراء[١٤] وقررت أن يكون لنائب الوزير ما للوزير من الصلاحيات الواردة بنظام الموظفين العام ونظام المستخدمين فيما عدا ما يقرر الوزير الاحتفاظ به من صلاحيات، ويجوز للوزير تفويض بعض صلاحياته بموجب نظام

الموظفين العام ونظام المستخدمين ولوائحهما التنفيذية بقدر ما تقتضيه حاجة العمل ووفقا لما يتناسب مع المركز الوظيفي للشخص المفوض ويجب أن يتم التفويض بقرار مكتوب يتضمن الصلاحيات المفوضة واسم الموظف المفوض ومسمى الوظيفة ومدة التفويض(١٥).

وينتهي التفويض في اللائحة:

أ بانتهاء مدة التفويض.

ب ـ بانتهاء الغرض الذي من أجله تم التفويض.

جـ ـ بالغاء قرار التفويض.

د بشغور وظيفة من فوضت اليه الصلاحيات.

هـ ـ بمضي ثلاثة أشهر من تاريخ تعيين وزير آخر غير من صدر منه التفويض السابق.

وقد تعمد واضعو اللائحة على تخصمينها نصاً خاصاً يقضي بأن التفويض لا يعفي من المسئولية وهو نص يتفق والأحكام العامة للتفويض، وتحليل ذلك أن مسئولية الرئيس لا تفوض ابتداء ولا تتأثر بالتفويض لأنه هو الذي يملك تقييده وانهاءه في أي وقت، وما دامت مسئولية الرئيس لا تتأثر بالتفويض فمن المنطقي أن يكون المفوض اليه مسئولا أمامه عن الأداء وهذا ما يفسر مسئولية الوزير عن خطأ يرتكبه موظف صغير في وزارته يؤدي عمله خارج الوزارة لتشمل المسئولية المدنية والتأديبية والجنائية.(١٦)

المبحث الثاني: الجريمة الجنائية، والجريمة التأديبية في المملكة العربية السعودية:

الموظف العام هو مواطن أولا، ويتبوأ الوظيفة العامة بمقتضى قرار اداري صحيح ثانيا، وصفته الثانية لا تحجب صفته الأولى، ومن ثم فإنه يخضع ككل مواطن للتشريع الجنائي الاسلامي سواء تعلق الأمر بحد أو قصاص أو تعزير، والأخير يترك تحديده إما للقاضي أو لولي الأمر، وليس ثمة ما يمنع من أن تجمع النصوص التي تصدر في هذا الشأن حتى تكون تحت نظر القضاء والأفراد على حد سواء وهذا هو المتبع الآن في المملكة.

وقد يتأثر الوضع القانوني للموظف اذا ما حكم عليه في جريمة جنائية وفق الأصول العامة للشريعة الاسلامية، فالخطأ الذي يعتبر جريمة جنائية كالقتل أو السرقة أو الرشوة يعرض الموظف للمسئولية الجنائية كما يعرضه في الوقت ذاته للمسئولية التأديبية.

والأصل أن موضوع الترابط بين المسئوليتين الجنائية والتأديبية عن الفعل الواحد مثار جدل بين الفقهاء بل وامتد ذلك الجدل الى مدى حجية الحكم الجنائي الصادر بالادانة أو البراءة على المحاكمة التأديبية، والجريمة التأديبية في جوهرها تمثل اخلالا من الموظف العام بواجباته في أعمال الوظيفة العامة[١٧] مما يستوجب تأديبه، فمخالفة الأنظمة واللوائح والقواعد الموضوعة المعمول بها أيا كانت مسمياتها تحتم اتخاذ اجراءات تأديبية تصون الحقوق المدنية وترد الأضرار وتحمي مصالح الأفراد والمؤسسات على حد سواء، واذا كانت الجريمة التأديبية بالمفهوم السابق عند توافرها توجب عقابا تأديبيا فان ذلك الأخير يرمي الى حث العاملين على أداء واجباتهم الوظيفية على نحو أمثل تحت تهديد العقاب، ونرى أن عنصر الدين والاخلاق وما يستمد منهما من قيم يعتبر عنصرا أساسياً في تكوين الجريمة التأديبية ولذا حرصت المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين بالمملكة على بيان قول عمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما وصف الوظيفة العامة بأنها أمانة، وانها يوم القيامة خزي وندامة الاَّ من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها[١٨]

أما الجريمة الجنائية فهي محظورات شرعية زجر الله سبحانه وتعالى عنها بحد أو تعزير[١٩] ويحرص الشارع الحكيم على تحديد الجرائم الماسة بالمصالح الأساسية للمجتمع وبيان عقوباتها وهي الحدود الشرعية.

وترك حرية التعزير للقاضي أو ولي الأمر فيما لم يرد به نص شرعي، فالجرائم الجنائية شرعا أو نظاما تخضع لمبدأ الشرعية ومقتضاه أنه لا جريمة ولا عقوبة الا بنص، أما الجرائم التأديبية فلا تسري عليها هذه القاعدة فيعاقب الموظف اذا ما ثبت عليه فعل أو امتناع لا يتفق ومقتضيات وظيفته سواء نص على ذلك صراحة أو لم ينص. وهذا المعنى هو الثابت بنظام تأديب الموظفين بالمملكة العربية السعودية، حيث أوضحت المذكرة التفسيرية على «أن الجزاءات الادارية ليست عقوبات جنائية، فالجزاء الاداري يستهدف أساساً محاسبة الموظف عن خطئه الوظيفي وانزال جزاء به يناله في حياته الوظيفية ولذلك فإن النظم الادارية لا تذكر المخالفات الادارية على سبيل الحصر بل تترك أمر ذلك للهيئة المختصة بمحاسبة الموظفين لتقرير ما اذا كان التصرف المنسوب للموظف يعتبر مخالفة ادارية تستوجب الجزاء الاداري[٢٠]

ومن أهم النتائج التي تترتب على عدم حصر الجرائم التأديبية في النظام السعودي هي المتعلقة بالفصل بين الخطأ التأديبي وبين العقوبة التأديبية فمن مقتضى مبدأ شرعية الجرائم والعقوبات في المجال الجنائي ارتباط العقوبة نوعاً ومقداراً تمام الارتباط بالجريمة وعناصرها كما يحددها النص الجنائي ويعكس هذا مدى خطورتها على المجتمع، أما في النطاق التأديبي فالأمر مختلف حيث يناط بالسلطة التأديبية ابتداء تحديد الخطأ المنسوب الى الموظف واضفاء صفة الجريمة التأديبية عليه، فاذا انتهت من ذلك قامت بتحديد العقوبة الملائمة لهذه الجريمة من بين العقوبات التي تحددها الأنظمة واللوائح ومن هنا جاء مبدأ الاختصاص التقديري لسلطة التأديب فيما يتصل بانزال العقوبات التاديبية[٢١]

والقاعدة العامة أن مسئولية الموظف العام بالمملكة العربية السعودية لا تقتصر على ما يرتكبه من أعمال في مباشرته لوظيفته الرسمية بل يسأل تأديبيا عما يصدر خارج نطاق عمله وبوصفه مواطناً عادياً وان عدم تحديد الجرائم أو المخالفات التأديبية على سبيل الحصر لا يمنع من ذكر نصوص تبرز القواعد العامة في مسئولية الموظف تأديبياً، ولهذا نص نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية على الواجبات والمحظورات التي من خلالها تستقيم الأمور[٢٢]

ومن جانبنا وبعد فحص الواجبات والمحظورات المنصوص عليها نظاماً ثبت لنا أنه لا يمكن وضع قواعد عامة مجردة تنطبق على جميع العاملين نظراً لتنوع أعمال الموظفين طبقا لمستوياتهم الوظيفية، ونوع العمل المعهود به اليهم ومن هنا تنشأ صعوبة وضع ضوابط للمسئولية عن أداء العمل، لأن مسئولية الموظف جنائياً لا قيام لها الا بتوافر أركان الجريمة المنصوص عليها نظاما بجانب كونه أهلا لتحملها، أما مسئوليته تأديبياً تتوقف على طبيعة الاختصاصات المتروكة له، فاذا كان اختصاصه مقيداً ولا حرية له في التصرف فان مسئوليته في هذه الحالة تنحصر في مدى احترامه لما لديه من تعليمات، ويغدو عمل سلطة التأديب في هذه الحالة كعمل القاضي الجنائي حيث يتم التأكد من عدم مشروعية الفعل وانزال العقاب المناسب، أما اذا كانت اختصاصات الموظف تقديرية بجانب الاختصاص المقيد فيشترط لمسئولية الموظف في هذه الحالة أن يثبت قبله خطأ جسيم غير مغتفر، أو سوء نية كرغبته في الايذاء أو افادة النفس أو الغير بمزايا غير مشروعة مما تقدره سلطة التأديب[٢٣]

المبحث الثالث: السياسة التأديبية في المملكة العربية السعودية:

من المتفق عليه أن الموظف لا يؤدي عمله وفقاً للأنظمة واللوائح والقرارات فحسب، بل وفقا لما يحدده له رؤساؤه، ومن أبرز النتائج التي تترتب على هذه القاعدة أن الموظف ليس له أن يحتج أو يعارض أوامر الرؤساء المتعلقة بالعمل لأن الرؤساء هم المسئولون عن توزيع العمل ومسئوليتهم سير المرفق، غير أن هذه القاعدة لها قيود مستمدة من الشريعة الاسلامية فلا يملك الرئيس تكليف أحد مرؤوسيه بارتكاب فعل محرم يوجب الحد على فاعله أو التعزير لأن المحظورات الشرعية موجهة الى الكافة بغض النظر عن أوضاعهم ومن ثم لا يعذر الموظف الذي ينفذ أمراً صادراً من رئيسه بارتكاب جريمة تمثل فعلا محرماً بمقتضى الشرع أو النظام، مع تذرعه بسلامة اعتقاده فلا طاعة لمخلوق في معصية الخالق، وهو نفس المعنى الذي تقرره التشريعات الوضعية[٢٤] فإن الموظف اذا ما كان يعلم أن ما أمر به يندرج في نطاق التجريم ويستوجب العقاب فعليه أن يمتنع عن تنفيذ الأمر والا عرض نفسه للعقاب الجنائي، ولذا فان ارتكابه الفعل المجرم بناء على أمر رئيسه أو من تلقاء نفسه بحسن نية لا يعفيه من العقاب، وانما يتعين عليه أن يتثبت وان يتحرى وأن يعتقد بمشروعية ما يفعله، وأن يقوم اعتقاده على أسباب معقولة[٢٥]

وصلب السياسة التأديبية في المملكة واضح بالنظام الذي أشار الى الواجبات والمحظورات، أما القواعد المحددة والموضوعة بغرض تنفيد أمور معينة وبصورة خاصة فإن مكانها اللوائح فان لوائح الجزاءات وضعت أقساماً كبرى لأنواع المخالفات وقننت تحت كل قسم منها أشهر الجرائم التأديبية التي يحتمل أن يرتكبها الموظف والجزاء المناسب لها والسلطات التي تملك توقيع كل عقوبة، وتحديد العقوبة المناسبة في حالة العود.

ولا ريب في أهمية توافر الملاءمة بين الخطأ الاداري كسلوك ينطبق تمام الانطباق على نموذج الجريمة التأديبية - وبين العقوبة المقررة له ولذلك نصت المادة ٣٤ من نظام تأديب الموظفين بالمملكة[٢٦] على أن يراعى في توقيع العقوبة التأديبية أن يكون اختيار العقوبة مناسبة مع درجة المخالفة، مع اعتبار السوابق والظروف المخففة والمشددة الملابسة للمخالفة وذلك في حدود العقوبات المقررة في هذا النظام، ويعفي الموظف من العقوبة بالنسبة للمخالفات العادية الادارية أو المالية اذا ثبت أن ارتكابه للمخالفة كان تنفيذا لأمر مكتوب صادر اليه من رئيسه المختص بالرغم من مصارحة الموظف له كتابة بأن الفعل المرتكب يكون مخالفة».

إذ أن التساهل بتوقيع جزاء لا يتناسب مع خطورة المخالفة يضعف ـ بلا شك ـ من أثر الجزاء كوسيلة للردع والعقاب، كما أن تغليظ الجزاء بما لا يتناسب مع تفاهة المخالفة لا يحقق العدل والعدالة ونرى أن شرط الملاءمة في العقوبة له جانبان· أحدهما شخصي والآخر موضوعي، أما الجانب الشخصي فهو يعني ملاءمة العقوبة لشخص الجاني بحيث تكون رادعة له وهذا أمر يختلف من شخص لآخر ويذكر الماوردي[٢٧] في هذا المجال «ان التعزير يختلف عن الحد من حيث أن تأديب ذي الهيبة أخف من تأديب ذي البذاءة والسفاهة لقوله «ﷺ» (أقيلوا ذوي الهيئات عثراتهم[٢٨] فاذا تساوى الناس في الحدود المقدرة فإنه في التعزير يجب أن يختلفوا فيكون تعزير من جلَّ قدره بالإعراض عنه، وتعزير من دونه بالتعنيف له، وتعزير من دونه بزواجر الكلام وغاية الاستخفاف الذي لا قذف فيه ولا سب تم يعدل بمن دون ذلك الى الحبس الذي يحبسون فيه على حسب ذنبهم وبحسب هفواتهم».

ومن جانبنا نؤيد الرأي[٢٩] الذي يحذر من اطلاق هذه القاعدة في كل الجرائم التعزيرية ـ وخاصة في مجال الجرائم التأديبية ـ ذلك أن الموظف العام اذا وقع في كبائر الجرائم التعزيرية وخاصة ما كان منها متصلا بأداء الوظيفة، كتقاضي الرشوة واستغلال النفوذ والتربح من المال العام، والاهمال المتعمد لمصالح الناس من أجل تحقيق أغراض شخصية وغير ذلك فإن هؤلاء خاصة اذا اتخذت مثل هذه الجرائم شكل الظاهرة العامة، فيجب أن يزاد في تعزيرهم عن العقوبات المقدرة للأفراد العاديين، ذلك أنهم في مرتبة القدوة من الناس والتغاضي عن جرائمهم، وعقابهم بالعقوبات البسيطة فيه تشجيع لغيرهم على التشبه بهم ولذلك كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول. «ماتزال الرعية مؤدية الى الإمام ما أدى الإمام الى الله، فان رتع الامام رتعوا» وهذه المبادىء هي المطبقة بالفعل في النظام الجنائي السعودي من جميع جوانبه[٣٠]

ضمانات الموظف العام من خلال السياسة التأديبية بالمملكة:

وفر نظام التأديب بالمملكة الضمانات الكافية للموظف دون أن يهدر المصلحة العامة بما يترك مجالا للتهرب من المسئولية والافلات من العقاب، ولذلك أنشأ النظام هيئة الرقابة والتحقيق التي تختص برقابة الموظفين في أدائهم لواجباتهم والتحقيق مع من ينسب اليه تقصير منهم، كما أنشأ هيئة التأديب التي تسهر على محاسبة من يسفر التحقيق عن ادانته أو يشير بدلائل قوية الى أنه ارتكب ما يوجب المساءلة.

هذا وقد كان نظام الموظفين الصادر سنة ١٣٧٧هـ[٣١] يجيز لمجالس التأديب المختصة بمحاكمة الموظفين تأديبياً أن تحكم عليهم في الجرائم الجنائية التي يتهمون بها، كما أن النظام الحالي نص في المادة ٤٩ منه على أنه «يجوز بأمر خادم الحرمين الشريفين أن يعهد الى هيئة الرقابة والتحقيق أو هيئة التأديب بتطبيق الأنظمة الجزائية الأخرى ذات العلاقة بالموظفين» ومن الثابت الآن أنه ليس لهذه المجالس أي اختصاص جنائي بالنسبة للجرائم الواردة في نظام مكافحة الرشوة حيث نصت المادة (١٧) من نظام مكافحة الرشوة على أنه: يتولى التحقيق في الجرائم المنصوص عليها في هذا النظام أحد رجال ديوان المظالم وأحد رجال الشرطة ويجوز لرئيس مجلس الوزراء أن ينتدب من يراه لاجراء هذا التحقيق وتحال هذه الجرائم بعد تحقيقها الى هيئة تشكل من رئيس ديوان المظالم أو نائبه رئيساً، ومستشار حقوقي من ديوان المظالم، ومستشار حقوقي يعينه رئيس مجلس الوزراء ليكون عضواً دائماً في الهيئة ولا يجوز أن يشترك في هذه الهيئة من باشر عملاً من أعمال التحقيق أو أبدى رأياً في الموضوع وتعتبر أحكام الهيئة نهائية بعد تصديق رئيس مجلس الوزراء».

وذكرنا فيما سبق أن هناك ثمة ارتباطاً بين الجريمتين التأديبية والجنائية، واستقلال النظام التأديبي في المملكة لا يعني الانفصال المطلق بين الجريمتين بل يوجد تأثير وتبادل بينهما، فقد نصت المادة (٢٥) من نظام تأديب الموظفين على أنه: «اذا رأى رئيس هيئة التأديب أن الأمور المنسوبة الى المتهم تكون جريمة تختص هيئة أخرى بالفصل فيها فعليه أن يعيد الأوراق الى هيئة الرقابة والتحقيق لتحيلها بدورها الى الجهة ذات الاختصاص مع إخطار الجهة التي يتبعها الموظف بذلك، كما أوجبت المادة (٢٦) من نفس النظام وقف الاجراءات التأديبية بحق المتهم في الأحوال التي يتقرر فيها إحالته الى المحكمة الجنائية الى أن يصدر حكم نهائي من الجهة المختصة».

والأصل هو إقرار مبدأ استقلال المسئولية التأديبية عن المسئولية الجنائية لكون الجريمة التأديبية واقعة قائمة بذاتها مستقلة عن الواقعة الجنائية، ومن ثم فان للادارة أن توقع الجزاء التأديبي سواء بالفصل أو بما هو أقل منه، دون انتظار لنتيجة المحاكمة الجنائية مادام قد قام لديها السبب المبرر لهذا الجزاء واقتنعت بالدليل على صحته، ومن الجانب الآخر فانها قد ترى انه من الملائم انتظار الفصل في المحاكمة الجنائية قبل النظر في المحاكمة التأديبية ولكن تلك الملاءمة متروكة بلا شك لتقديرها[٣٢] وقد حزم الأمر في النظام السعودي فلا

يمنع صدرو الحكم ببراءة الموظف من الجريمة الجنائية من محاكمته تأديبياً. فقد ورد بمذكرة مستشاري مجلس الوزراء رقم (١٥) في ١٤/١/١٣٨٧هـ أنه[٣٣] سواء أدين الموظف بالنسبة لجريمته الجنائية أم العكس فإن هذا لا يمنع من نشوء الحق في تأديبه اذ أن تبرئة الموظف ازاء الظروف التي أوحت بهذه التبرئة وفي ضوء الواقعة التي قام عليها الاتهام أصلا لا تنأى بصفة جازمة عن كل شبه ولا تزيل الريبة لأن التبرئة لدى محكمة الجنايات وان كانت واجبة لعدم قيام أي دليل يؤيد الاتهام أو لأن العقاب الجنائي لا يؤخذ الا بالدليل القاطع فان الأمر ليس كذلك بالنسبة لجهة الادارة حيث يجب أن تسود الثقة في استقامته وأمانته ويمثل الاطمئنان الكامل الى نزاهته[٣٤] ولذا فان هذا المسلك الذي لم يكن كافياً لإدانته جنائيا قد ينهض مبرراً لتأديبه ادارياً».

المبحث الرابع: تقدير الدليل وحرية المحكمة في مجال الأدلة تأديبياً وجنائياً.

القاعدة المسلم بها فقهاً وقضاءً[٣٥] هي حرية المحكمة في استمداد اقتناعها من أي دليل مقبول سواء كنا بصدد محاكمة تأديبية أو جنائية. لأن صدور الأحكام بالادانة على الفرد أمر له خطورته لمساسه بالإنسان في شخصه أو ماله أو فيهما معا، ولذا اقتضت العدالة أن يتم ثبوت إسناد السلوك الاجرامي في ـ المسائل الجنائية ـ المطابق والنموذج القانوني للجريمة الى فاعله ثبوتاً أساسه الجزم واليقين لا الظن أو مجرد الاحتمال[٣٦]

وتظهر أهمية الدليل الجنائي وفقاً للسياسة الجنائية الحديثة التي تهدف الى تفريد العقاب وفقا لشخصية المتهم من حيث ضرورة توافره لا من أجل اثبات الجريمة ونسبتها الى المتهم فحسب، وانما ايضا بهدف تحديد ملامح شخصيته ومدى خطورته الاجرامية[٣٧] ومن المستقر عليه ان النصوص المتعلقة بالأدلة الجنائية بصفة عامة تأخذ حكم القانون الجنائي الموضوعي فيما يتعلق بمبدأ عدم الرجعية، ومن ثم تطبق استثناء بأثر رجعي متى كانت في صالح المتهم[٣٨] والأدلة في المواد الجنائية أيضاً تتمير بالمساندة فيكمل بعضها البعض، ولذا قضى بأنه اذا أبطل دليلا من الأدلة الجوهرية نقضت المحكمة الحكم برمته[٣٩].

وينتقد رأي الفقه المسلك القضائي الذي يرى أنه يكفي لادانة المتهم اقتناع المحكمة بأنه وضع نفسه موضع الشبهة، حتى ولو لم يثبت لدى المحكمة على سبيل اليقين أنه ارتكب

الأفعال المشينة المنسوبة اليه، كما لو برىء جنائيا أو صدر قرار بحفظ التحقيق لعدم كفاية الأدلة من الوجهة الجنائية[40]

وفي المملكة العربية السعودية يقضي بأنه متى تطرق الشك والاحتمال الى قرائن الإدانة، وجب الحكم بالبراءة لعدم كفاية الأدلة، وأن الشك يفسر لصالح المتهم، وذلك بمناسبة قيام موظفين عموميين أثناء أدائهما لوظيفتهما كعضوين في لجنة لصرف تعويضات بوضع بصمات لهما على كشوف الصرف قرين أسماء وهمية، فنسب التزوير المعاقب عليه بمقتضى نص المادة الخامسة من نظام مكافحة التزوير للمتهم الأول والثاني وقضى بعدم ادانة عضو اللجنة الثالث لعدم كفاية الأدلة ضده[41] واكتفى الحكم بإثبات الإهمال لذلك الأخير، وهذا الاهمال وإن شكل في حقه جريمة تأديبية كموظف عام، لا يصل الى ارتكابه جريمة تزوير أو المشاركة فيها، وأضاف الحكم القول بأن ثقافة وخبرة المتهمين الأول والثاني لم تكن لتدع للثالث دون وضع بصمات له بكشوف الصرف اذا كان شريكاً لها في هذا الجرم[42] ومستفيداً من ثمار التزوير وتأسس الحكم على ين العضو الثالث الذي قضى بعدم ادانته لم يثبت أن ثمة بصمة له على المحررات المزورة، وقد خلت الأوراق مما يؤيد أنه ساهم في تنفيذ الركن المادي لجريمة التزوير التي اقترفها العضوان الأولان أو أنه كان على علم بها أو ساعدهما على اتمامها، ومن ثم يكون ما نسب اليه يمثل إهمالا جسيما منه بالتوقيع على كشوف الصرف دون أن يتحقق في كل حالة من شخص المستفيد من الصرف ووضع المستفيد لبصمته أمامه، ومراقبة أعمال زميليه بصفة دائمة».

ومن المستقر عليه فقهاً أن حرية تقدير الدليل توصلا للاقتناع في القضاء الاداري ليست مقصورة على المحكمة التأديبية أو مجلس التأديب بل واعترف بها القضاء الاداري بأنها تدخل في اختصاص جهة الادارة ذاتها فقضى بأن «تقدير الدليل المؤدي الى الذنب الاداري هو من شأن الجهة الادارية وحدها، طالما انها قد استخلصت هذا الدليل من أصول ثابتة تنتجه وتؤدي اليه، وبمعنى آخر فإن قيام السبب المسوغ لتوقيع الجزاء الاداري ورقابة القضاء الاداري له لا تكون الا اذا انعدم هذا السبب أوكان غير صحيح أو متنزعا من غير أصول موجودة أو كان غير مستخلص استخلاصا سائغا من أصول موجودة لا تفضي الى النتيجة التي يتطلبها القانون[43] واذا كان من الثابت أن كافة التشريعات تفرق في العقوبة

الجنائية تبعا لصفة مرتكب الجريمة فتقرر عقوبة أشد للموظف العام الذي يرتكب الجريمة أثناء وظيفته، بينما تقرر عقوبة أخف اذا كان مرتكبها شخصا عادياً.

وبالرجوع الى النظام الجنائي السعودي تبين لنا عكس ذلك فقد جعلت عقوبة الموظف الذي يرتكب تزوير المحررات الرسمية أخف (السجن من سنة الى خمس سنوات) من عقوبة الشخص العادي لذات الفعل (السجن من سنة الى خمس سنوات بالاضافة الى الغرامة من ألف الى عشرة آلاف ريال»[٤٤]، وفي المجال الجنائي قضى بالمملكة العربية السعودية بأن تعدد الاحتمالات وعدم وجود دليل يقيني يؤكد أحدها يضحي ما أورده المتهم بدفاعه بدوره احتمالا قائما لا يمكن معه الجزم بصحة الاتهام، وتكون الأدلة على ارتكاب المتهم جريمة التزوير غير كافية» واذا صح أن نسب للموظف مجرد الاهمال مهما كانت جسامته فإنه لا يشكل بذاته جريمة جنائية مما هو عليه بمقتضى نظام مكافحة التزوير[٤٥].

المبحث الخامس. المتطلبات التدريبية.

لاريب في أن التدريب يعتبر من أوثق الأمور ارتباطا بالسياسة العامة الوظيفية، لتأثيره المباشر في عملية اختيار الموظفين الجدد لمباشرة أعمال الوظيفة، وقد يكون ذلك التدريب سابقاً لممارسة العمل الوظيفي وهدفه هو الاعداد للعمل الاداري المستقبلي، وقد يكون لاحقاً للعمل ويستهدف تبصر الشخص بأعمال وظيفته وأفضل الطرق لانجازها بما يقلل أو يمنع عنه المسئولية التأديبية أو الجنائية، وهذا التدريب اللاحق قد يكون.
ارشادياً، أو اشرافياً، أو اداريا[٤٦]

ومن هذا المنطلق.. يجب الربط بين هذه المتطلبات التدريبية التي تمنع الموظف من اقتراف السلوك الاجرامي الذي يحتمل مساءلته عنه مستقبلا باعتباره جريمة جنائية نتيجة لعدم علمه أو قلة خبرته بمتطلبات الوظيفة، ومن ثم فلا مانع من اتباع سياسة حفظ التحقيق، أو وقف تنفيذ العقوبة اذا كان خطأ الموظف يسيراً ويتمثل ذلك اذا كان فعله لا ينم عن خطورة أو خطورته قليلة الأهمية لا تستحق الردع، أو أنه ارتكب خطأ لقلة درايته بأصول العمل أو بحسن نية، وقد يكون خطأ الموظف ناجماً عن سوء تنظيم المرفق العام ذاته أو بسبب

آخر يبرر رفع المسئولية عنه، فالاهمال في أداء واجبات الوظيفة وان شكل مخالفة تأديبية للموظف الا انه لا يرقى الى مرتبة الجريمة الجنائية في بعض الأحوال.

نخلص الى أن المتطلبات التدريبية التي تمنع ارتكاب الجرائم في الرشوة والتزوير بصفة خاصة تتمثل في التزام الموظف العام بمراعاة الحيطة والحذر والحرص على الحقوق والمصالح التي تحميها الشريعة الاسلامية أو النظام المعمول به وهذا الالتزام ذو شقين: الأول موضوعه اجتناب التصرفات التي تضعه في موقع الريبة والشك تجاه المتعاملين معه. والثاني موضوعه التبصر بآثار تصرفاته، فان كان منها ما يمس الحقوق والمصالح التي يجمعها النظام تعين عليه بذل الجهد الكافي للحيلولة دون هذا المساس، وعلى سبيل المثال فقد قضي بالمملكة من جريمة تزوير محرر رسمي بأن الموظف العام لا يمكن معاقبته باعتباره حسن النية لعدم وجود قصد جنائي لديه، أما المتهم الذي يدلي أمام الموظف ببيان مغاير للحقيقة فانه يعتبر شريك للموظف العام حسن النية، اذا المتهم قد أدلى ببيانات غير حقيقية للموظف فأثبتها الأخير في الصك بناء على ذلك، غير أن حسن النية لدى الموظف وعدم معاقبته لا يؤثر في معاقبة المشترك معه في الجريمة إعمالا للقاعدة النظامية التي تقضي أنه اذا كان فاعل الجريمة غير معاقب لسبب من أسباب الاباحة أو لعدم وجود القصد الجنائي أو لأحوال أخرى خاصة به، وجبت مع ذلك معاقبة الشريك بالعقوبة المنصوص عليها نظاما[٤٧]

ولذا فإن التدريب الجيد يجعل الموظف العام ملتزماً في تصرفاته الوظيفية قدرا متوسطا من الحيطة والحذر بما يجنبه الوقوع في أي خطأ جنائي، كما أن الموظف العام من حيث مقدار حيطته وحذره يجب ألّا يقدم على بعض التصرفات الوظيفية التي يقدر انها تتطلب إمكانيات تزيد على ما يتوافر لديه، فاذا أقدم على تصرف أو إجراء معين دون أن تتوافر لديه الاختصاصات أو الامكانات المتطلبة لأدائه على نحو مطابق للنظام فهو مخطىء بلاشك مما يحمله المسئولية الجنائية الكاملة.

الخاتمـــــة:

تناولنا في البحث السابق الاتجاهات الرئيسية التي تحكم النظام التأديبي بالمملكة العربية السعودية وفي بدايته ركزنا على التدريب كما جاء بالنظام باعتباره جزءاً من واجبات الموظف وأوضحنا الفارق بين الجريمة الجنائية، والجريمة التأديبية من خلال التشريع الجنائي الاسلامي، باعتباره هو الدستور المطبق نصاً وروحاً بالمملكة، كما عالجنا بعد ذلك موضوع السياسة التأديبية، ومدى الضمانات التي تكفلها هذه السياسة للموظف، وأهمية تقدير الدليل ومدى حرية المحكمة في مجال الأدلة جنائياً وتأديباً، وقد أوضحنا أثر العقاب الجنائي بالمملكة على الوضع الوظيفي للعامل، وأخيراً عرضنا للمتطلبات التدريبية للموظف والتي تحول دون ارتكاب الجرائم مستقبلا.

الملخص

تناولنا موضوع البحث في مقدمة ومباحث أربعة تفي بتحقيق الهدف، وأشرنا في المقدمة الى وجهة نظرنا بالارتباط الوثيق بين التدريب من جهة والتأديب من جهة أخرى، لأن اقرار مبدأ التدريب في الوظيفة العامة يحقق زيادة الكفاءة الانتاجية للموظف بجانب التقليل من الأخطاء المسلكية التي تستوجب المساءلة الجنائية والمدنية والتأديبية، ومن ثم فإغفال التدريب الجيد يزيد من الأخطاء التي توقع بالموظف في حظيرة الاجرام، وانتهينا في المبحث الأول الى عدم امكان صياغة واجبات الموظفين في عبارات محددة ومنضبطة لكي ترتبط بعقوبات معينة كما هو الشأن في قانون العقوبات. كما أن مسئولية الرئيس لا تتأثر بالتفويض لمن دونه.

وفي المبحث الثاني: انتهينا الى القول بتأثر الوضع القانوني للموظف اذا ما حكم عليه في جريمة جنائية وفي نظام المملكة العربية السعودية فانه يناط بالسلطة التأديبية ابتداء تحديد الخطأ المنسوب الى الموظف ثم إضفاء صفة الجريمة التأديبية عليه، وانزال العقوبة المناسبة بعد ذلك ومن هنا كان مبدأ الاختصاص التقديري لسلطة التأديب بالمملكة، وتعرضنا في المبحث الثالث للسياسة التأديبية في المملكة من حيث طبيعة قواعدها وانتهينا الى وجوب توافر شرط الملاءمة في العقوبة من وجهين أحدهما شخصي والآخر موضوعي.

وفي المبحث الرابع: ركزنا في إيضاح حرية المحكمة في مجال الأدلة تأديبياً وجنائياً وثبت لنا أن القضاء قد استقر على أنه متى تطرق الشك والاحتمال الى قرائن الإدانة وجب الحكم بالبراءة، ومن ثم فان الجريمة التأديبية لا تقوم اذن على مجرد الاعتبارات القانونية بل انها توزن وتقاس بدرجة ثقافة الموظف ومدى تدريبه الذي تلقاه.

الهوامـــــش

١ ـ راجع القرار رقم ٢٧٤ بتاريخ ١٣٨٤هـ ٢٠/٩/١٩٦٤م ومن الجدير بالذكر في هذا المجال أن سجلات التدريب اعتبرت جزءاً من سجلات خدمة الموظف

٢ ـ وقد تبين للمجلس الاقتصادي والاجتماعي ـ من فروع الأمم المتحدة ـ عند بحث مشكلات الدول النامية أن التخلف الاداري يشكل عقبة كبيرة في طريق برامج التنمية، وفي سنة ١٩٤٨م تقدم المجلس الى الجمعية العامة لهيئة الأمم المتحدة بتوصية تقضي بانشاء مركز دولي يختص بتطوير ونشر فن وعلم الادارة العامة كما أوصى المجلس بضرورة قبول طلبات الحكومات المقدمة الى هيئة الأمم المتحدة بشأن الحصول على مساعدات في التدريب، في مجال الادارة العامة، راجع قرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي رقم (٢٩٢) (١١) لسنة ١٩٥٠م

٣ ـ الدكتور سليمان الطماوي القضاء الاداري. الكتاب الثالث قضاء التأديب. دراسة مقارنة ١٩٧٩م. دار الفكر العربي القاهرة ص ٢٨ وما بعدها

٤ ـ الدكتور محمد يوسف موسى. نظام الحكم في الاسلام، معهد الدراسات العربية العالية جامعة الدول العربية القاهرة ١٩٦٤م. الطبعة الثانية ص: ١٢٩.

٥ ـ الدكتور حمدي أمين عبدالهادي الادارة العامة في الدول العربية القاهرة ١٩٧٠م ص ٧١

٦ ـ راجع في ايضاح هذا المعنى: الدكتور محمد عصفور العقاب والتأديب في نطاق الوظيفة العامة مجلة العلوم الادارية عدد ديسمبر ١٩٦١م. الدكتور عبدالفتاح حسن. أثر الحكم الجنائي في انهاء علاقة الموظف بالدولة، مجلة العلوم الادارية عدد يونيو ١٩٦٢م الدكتور محمد جودت الملط المسئولية التأديبية للموظف العام. القاهرة ١٩٦٧م ص: ٦٢

7 - Francis Delpéreé, L'Elaboration du droit disceplinaire de la fonction publique 1969, p. 134.

٨ ـ راجع الدكتور أحمد الصباب. الأستاذ محمد محمود محجوب شئون الموظفين ونظم الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. الجزء الثانى ١٣٩٨هـ ـ ١٩٧٨م ص. ١٢٢ وما بعدها

٩ ـ راجع قرار مجلس الوزراء رقم ٢٧٤ عام ١٣٨٤ هـ ٢٠/٩/١٩٦٤م الخاص بتدريب موظف الدولة.

١٠ ـ راجع قرار مجلس الوزراء رقم ١٩٠٨ بتاريخ ٢٢/١٠/١٣٩٤هـ بالموافقة على القواعد الخاصة بالدارسين بمعهد الادارة العامة ومن يماثلهم

١١ ـ وننبه الأذهان في هذا المجال أن الطابع الأساسي للتفويض يوجد في تصرفات قانونية أخرى ينتمي بعضها الى القانون الخاص، وينتمي بعضها الآخر الى القانون العام فيوجد في الوكالة حيث تظهر العلاقة بين الموكل والموكل اليه، ويوجد في الحلول حيث تظهر العلاقة بين الأصيل والمحال اليه، ويوجد في النيابة حيث تظهر العلاقة بين الأصيل ونائبه، راجع تفصيل هذه الحالات. الدكتور عبدالفتاح حسن. التفويض في القانون الاداري ١٩٧٠م ـ ١٩٧١م ص ٣٣.

١٢ ـ الدكتور عبدالفتاح بدور مفهوم الرئاسة ونطاق سياسة التفويض السلطة في الادارة. «مجلة العلوم السياسية» مايو ـ يونيو ١٩٦٦م ص: ٥٥.

١٣ ـ راجع الدكتور حمدي أمين عبدالهادي «نظرية الكفاية في الوظيفة العامة» ١٩٦٦م ص: ٣٤٣.

١٤ ـ راجع القرار رقم ١٧٦ بتاريخ ١٣٩١/٢/٢٥هـ.

١٥ ـ يتفق هذا الاتجاه مع ما يراه البعض في الفقه الفرنسي من ضرورة أن يكون قرار التفويض مكتوبا خلافا للبعض الآخر حيث يستوي أن يكون كتابه أو أن يتم شفاهته أو برقيا أو هاتفياً راجع Waline (Marcel) Droit administratif neuvième édition, Sirey, Paris, 1963, P. 458.

١٦ الدكتور عبدالفتاح حسن المرجع السابق ص ١٨٨.

١٧ ـ راجع تحديد معنى الجريمة التاديبية الدكتور سليمان محمد الطماوي مبادىء القانون الاداري المصري والعربي ١٩٦١م ص ٦٦٥. المحكمة الادارية العليا في ٥ نوفمبر ١٩٥٥م مجموعة المبادىء القانونية التي قررتها المحكمة الادارية العيا القاهرة س ١ رقم ٧ ص ٤١.

١٨ ـ راجع نظام تأديب الموظفين بالمملكة والمذكرة التفسيرية الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٧ بتاريخ ١٣٩١/٢/١هـ ونشر بملحق جريدة أم القرى بعددها رقم ٢٣٦٥ بتاريخ ١٣٩١/٢/١٠هـ.

١٩ ـ راجع في معنى الحدود غايتها وضابط التفرقة بين الحدود والقصاص والتعازير الدكتور محمد نعيم فرحات شرح القسم الخاص في التشريع الجنائي الاسلامي ١٩٨٤م.ص: ١٧.

٢٠ ـ ومن المقرر أن النظم الادارية وإن لم تعدد المخالفات الادارية وتحصرها مقدما الا انها تشترك مع غيرها كالنظم الجنائية في تحديد الجزاءات التي يجوز توقيعها تحديداً دقيقاً لا يترك مجالا للتقدير عند التطبيق.

٢١ ـ ولذا أوضحت المذكرة التفسيرية لنظام التأديب السعودي بأن الجزاءات الادارية ليست عقوبات جنائية. فالجزاء الاداري يستهدف أساسا محاسبة الموظف عن حطئه الوظيفي وانزال جزاء به يناله في حياته الوظيفية راجع ما سبق ذكره ص ١٧.

٢٢ ـ تحددت الواجبات المحظورات بمقتضى المرسوم م//٤٩ بتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠هـ على النحو التالي:

أولا. الواجبات يجب على الموظف خاصة «أ» أن يرتفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة والكرامة سوا كان ذلك في محل العمل أم خارجه

«ب» ان يراعي أداب اللياقة في تصرفاته مع الجمهور ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه

«حـ» أن يخصص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته وأن ينفذ الأوامر الصادرة اليه بدقة وأمانة في حدود النظم والتعليمات.

ثانياً المحظورات يحظر على الموظف خاصة «أ» اساءة استعمال السلطة الوظيفية «ب» استغلال النفوذ «جـ» قبول الرشوة أو طلبها بأي صورة من الصور المنصوص عليها في نظام الرشوة «د» قبول الهدايا أو الاكراميات بالذات أو بالوساطة بقصد الاغراء من أرباب المصالح «هـ» إفشاء الأسرار التي يطلع عليها بحكم وظيفته ولو بعد تركه الخدمة، وما سبق يشمل المحظورات بطرق الفعل الايجابي، وهناك من

المحظورات التي نص عليها النظام بطريق الامتناع فيجب على الموظف أن يمتنع عن:
أ - الاشتغال بالتجارة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة
ب - الاشتراك في تأسيس الشركات، أو قبول عضوية مجالس اداراتها، أو أي عمل بها أو في محل تجاري الا اذا كان معينا من الحكومة ويجوز بمقتضى لائحة يصدرها مجلس الوزراء الإذن للموظفين بالعمل في القطاع الخاص من غير أوقات الدوام الرسمي.
المادة (١٤) لا يجوز للموظف الجمع بين وظيفته وممارسة مهنة أخرى، ويجوز الترخيص في الاشتغال بالمهن الحرة لمن تقضي المصلحة العامة بالترخيص لهم.
المادة (١٥) كل موظف مسئول عما يصدر عنه، ومسئول عن حسن سير العمل في حدود اختصاصه. وفي الفصل الثاني من الباب الثاني من لوائح الخدمة المدنية أضيفت الواجبات الآتية
١ - يحظر على الموظف توجيه النقد أو اللوم الى الحكومة بأية وسيلة من وسائل الاعلام المحلية أو الخارجية.
٢ - يحظر على الموظف استعمال سلطة وظيفته لمصالحه الخاصة وعليه استعمال الرفق مع أصحاب المصالح المتصلة بعمله، واجراء التسهيلات والمعاملات المطلوبة لهم في دائرة اختصاصه وفي حدود النظام
٣ - يحظر على أي موظف أن يزاول نشاطا يؤدي الى اكتساب صفة التاجر كأن يباشر الشراء من أجل البيع على سبيل الاحتراف او أن يكون مقاولا متعهدا للتوريد دلالا أو صرافا او وكيلا بالعمالة وبعد اشتغالا بالتجارة وفق احكام النظام على سبيل المثال
أ - قيام الموظف بتسجيل محل تجاري باسم القاصر الذي تشمله ولايته
ب - الاستمرار في شراء المنقول أو العقار بقصد بيعه.
جـ - كل عمل يتعلق بالوكالة او بالعمولة أو النقل أو البيع بالمزايدة
د - العقود والتعهدات التي يكون الموظف فيها مقاولا أو مورداً.

٢٣ - تطبيقا لذلك راجع حكم هيئة التأديب بالمملكة العربية السعودية بجلستها من ١٣٩٣/١/٢٩هـ حيث لا يجوز للموظف أن يسخر الوظيفة لمصلحته الخاصة أو مصلحة ذويه. فالواجب يقتضي أن يكون الموظف محايداً ولا يتخذ من الوظيفة أداة للتنكيل بالغير والا تعرض للمساءلة
٢٤ - راجع المادة ٦٣ من قانون العقوبات المصري
٢٥ - راجع على سبيل المثال حكم محكمة النقض المصرية في ١١ أبريل ١٩٦٠م س ١١ رقم ٦٧ ص ٣٣٧.
٢٦ - صادر بالمرسوم الملكى رقم م/٧ في ١٣٩١/٢/١هـ
٢٧ - الأحكام السلطانية ص، ٢٢٧ ٢٢٨
٢٨ - العثرة تفيد معنى الذنب البسيط الذي قد يقع فيه الانسان على سبيل الهفوة ثم يستقيم مساره بعد ذلك
٢٩ - الدكتور أبو المعاطي حافظ أبو الفتوح النظام العقابي الاسلامى ١٩٧٦م ص: ٤٩٠

٣٠ - على سبيل المثال تنص المادة الأولى من نظام مكافحة التزوير بالمملكة العربية السعودية على أن من قلّد بقصد التزوير الأختام والتواقيع الملكية الكريمة أو بأختام المملكة العربية السعودية أو توقيع أو خاتم رئيس مجلس الوزراء.. يعاقب بالسجن من خمس الى عشر سنوات وبغرامة مالية من خمسة آلاف ريال الى خمسة عشر ألف ريال وفي المادة الثالثة اذا كان الفاعل موظفا عاما حكم عليه بأقصى العقوبة.

٣١ - ألغي هذا النظام بالنظام الساري حاليا الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٧ بتاريخ ١٣٩١/١٢/١هـ.

٣٢ - راجع حكم المحكمة الادارية العليا بالقاهرة في حكمها الصادر في ٢٧ ديسمبر ١٩٥٨م س ٤ ص ٤٥٨.

٣٣ - الدكتور أحمد عبدالعزيز الألفي النظام الجنائي بالمملكة العربية السعودية. ١٣٩٦هـ. ص: ١٣٥ - ١٣٦.

٣٤ - ولذا قضى بأن الحكم الجنائي بالبراءة لبطلان التفتيش لا ينفي قيام سبب الجزاء التأديبي وهو إخلال المتهم بواجبات وظيفته أو الخروج على مقتضياتها، راجع حكم المحكمة الادارية العليا ١٤ ديسمبر سنة ١٩٥٧م س: ٣ ص: ٢٨٩

٣٥ - ومن ثم تستمد المحكمة التأديبية الدليل الذي تقيم عليه قضاءها من الوقائع التي تطمئن اليها دون معقب عليها في هذا الشأن مادام هذا الاقتناع قائماً على أصول موجودة وغير منتزع من أصول لا تنتجه» راجع المحكمة الادارية العليا ١٩٦٧/١١/٢٥م س ١٣ ص ١١١

٣٦ - راجع تفصيل ذلك برسالة الدكتوراه المقدمة الى جامعة رن بفرنسا

HINDAWY (Nour El-Din), Essai d'une theórie générale de la justification, étude Comparée, 1979, 359, No 386.

٣٧ - الدكتور أحمد فتحي سرور الوسيط في قانون الاجراءات الجنائية الجزء الأول سنة ١٩٧٩م القاهرة. ص: ٣٧٤. الفقرة ٢١٦

38 - G. Levasseur, Un probléme de l'application de la loi pénale dans le temps, R S.C., 1966, P. 3.

٣٩ - راجع نقض مصري ١٩٧٠/٦/٢٢م رقم ٢١٧ ص ٩١٨

٤٠ - الدكتور محمد عصفور جريمة الموظف العام ١٩٦٣م القاهرة ص ٢٨٢.

وعن مشروعية الدليل راجع الدكتور أحمد ضياء الدين خليل، رسالته للدكتوراه في مشروعية الدليل في المواد الجنائية حقوق عين شمس ١٩٨٣م ص ١٦٩.

٤١ - راجع مجموعة القرارات الجزائية الصادرة عن دوائر هيئة الحكم في قضايا الرشوة والتزوير عام ١٤٠٠هـ الجزء الأول القرار رقم هـ/١/ لعام ١٤٠٠هـ في القضية رقم ٣٨٤/ق لعام ١٣٩٧هـ الصادر بجلسة ١٤٠٠/١/٧هـ المنعقدة بمقر ديوان المظالم بالرياض.

٤٢ - ومن هذا المنطلق يتضح لنا مدى أهمية التدريب الوظيفي في تفهم طبيعة الأعمال المسندة للموظف، وكيفية مواجهة المشكلات العملية المتعلقة بتخصصه، ولذا فان اغفال التدريب الجيد يزيد من الأخطاء المسلكية الموجبة للمسئوليتين الجنائية والتأديبية معا وهذا هو ما نوهنا عنه في بداية البحث، فالجريمة التأديبية

اذن لا تقوم على مجرد الاعتبارات القانونية مل انها توزن وتقاس بدرجة ثقافة الموظف نفسه ومرتبته في السلم الاداري، ومدى التدريب الذي تلقاه.

٤٣ ـ حكم المحكمة الادارية العليا الصادر في ١٥/١/١٩٦٣م مجموعة الاستاد احمد سمير الاشادي ص ٢٦١

٤٤ ـ راجع المادة (٥)، المادة (٦) من نظام مكافحة التزوير بالمملكة العربية السعودية

٤٥ ـ راجع القرار رقم هـ/١/٤٦ لعام ١٤٠٠هـ في القضية رقم ١/١٤٠٥/ق لعام ١٣٩٨هـ الصادر بجلسة ١١/٧/١٤٠٠هـ المنعقدة بمقر ديوان المظالم بالرياض

٤٦ ـ راجع تفصيل ذلك الدكتور حمدي أمين عبدالهادي الادارة العامة في الدول العربية الطبعة التانية ١٩٧٠م ص ٢٤٤

٤٧ راجع قرار ديوان المظالم بالدمام في القضية رقم ١/٤٣٥/ق لعام ١٣٩٩هـ الصادر بجلسة ٢٧/١/١٤٠٠هـ

التدريب وأثره في تغيير السلوك

الرائد محمود عبدالمنعم فايز(*)

المقدمـــــة:

ليس بخاف مدى الصلة الوطيدة بين التدريب والادارة الحديثة، كما أنه مالم تسعَ الادارة جاهدة الى النهوض بالتدريب وتحقيق النتيجة المرجوة منه، متلمسة في هذا الدرب كل تطوير وتغيير لكافة العلوم الأساسية، وملاحقة في سعيها هذا لكل تقدم علمي وتقدم حضاري اخفقت الادارة في احدى دعائمها وسلكت طريق الجمود والتخلف.

إن عصر التقدم العلمي الذي نعيش فيه لا يدع مجالا للوقوف أو الترقب أو الانتظار ولن تكون هناك ادارة حديثة مالم تكن الادارة واعية دائبة السعي نحو الوصول الى أسمى الغايات متفهمة لكل أهدافها، واذا سلمنا بهذا خلصنا الى أن الادارة الحديثة - حتى يمكن أن تحدث التغيير المرجو - يجب أن يكون أحد مقومات هذا التغيير التدريب الجيد الوعي الراشد.

وليس بخاف مدى الصعوبات التي تواجهنا عند الحديث عن التغيير.. فأي تغيير في سلوك الانسان مرتبط بعادات اكتسبها وأنماط من السلوك تعود عليها وألفها ومفاهيم وقيم رسخت في أعماقه، وسلوك الانسان في عمله مرتبط ارتباطا وثيقا بالبيئة التي نشأ فيها والقيم والمفاهيم التي حفظها وورثها.

وإذا سلمنا بأن التدريب يساهم في عملية تشكيل سلوك الأفراد المهني والوظيفي الى الأفضل، فإننا نصل بذلك الى مدى أهمية التدريب وضرورته وحيويته وسمو الرسالة التي يسعى اليها، واستكمالا لتوفير الضمانات لجدية التدريب وفاعليته فان من الأهمية بمكان أن يكون هناك نظام محدد وقائم لمتابعة وتقويم المتدربين.

والتدريب كعملية مستمرة تهدف أيضاً الى تنمية القدرات وصقل المهارات وزيادة الكفاية الانسانية من أجل تنمية الانتاج، ولهذا أصبح التدريب ركنا هاما من أركان الادارة.

(*) وزارة الداخلية بجمهورية مصر العربية. القاهرة.

التعريف بالتدريب

إن التدريب أمر حتمي لابد منه، وهو يتغلغل داخلنا سواء أردنا أم لم نرد، فالفرد يبدأ التدريب منذ ولادته بل وقبل ولادته للتعامل مع البيئة والتعايش معها، ويمكن القول أن الفرد قد تأقلم وتكيف مع الحياة اذا تحققت له الكفاية التدريبية أي الحد الأدنى من التدريب الناجح فاذا لم يتحقق له هذا فإن النتيجة الحتمية تكون الفشل في الحياة وعدم التوافق مع المجتمع.[1]

والتدريب متمم لعملية اختيار الموظفين للخدمة إذ لا يكفي انتقاء الصالحين منهم للعمل، بل ينبغي أن يعقب ذلك تدريب مستمر لرفع مستوى كفايتهم الانتاجية الى أقصى حد، حتى يمكنهم النهوض بأعباء العمل بأحدث الطرق وأقل الجهود وفي أقصر وقت.

وللتدريب مهمة مزدوجة، فكما أنه وسيلة فعالة لرفع مستوى الكفاية الانتاجية، فهو في الوقت نفسه مقياس دقيق للحكم على مدى صلاحية الموظف، أي أنه اداة اختيار ومعاونة معا[2]

والتدريب يمكن تعريفه[3] بأنه نشاط مخطط يهدف الى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة ـ لائقا للقيام بعمله بكفاءة وانتاجية عالية[4]

أهداف التدريب:

من التعريف السابق يمكن أن نستخلص عدداً من الأهداف الواضحة للتدريب نجمل أهمها فيما يلي.

١ ـ زيادة كفاءة الموظف وتحسين أدائه وإعداده لأداء العمل بمهارة ودقة وفي أقصر وقت.
٢ صقل المعلومات وتنمية قدرات الموظف وتنمية ملكاته ومهاراته في مجال العمل.
٣ ـ تغيير الاتجاهات والسلوك وخاصة في مجالات التعامل مع الجمهور وعلاقات العمل.

٤ ـ مسايرة التطور المستمر في أساليب العمل ونظم الادارة وتمكين الموظف من الالمام بذلك التطور ومسايرة التقدم العلمي.

٥ ـ إخراج الموظف من الحياة اليومية الروتينية للعمل، ورفع الروح المعنوية له وتجديد نشاطه.

إن الأهداف الأساسية للتدريب في ضوء ما تقدم هي التنمية والتغيير، ولا يقصد بالتغيير هنا استبدال شخصية بأخرى أو فرد بفرد من نوع جديد، وانما المقصود التغيير الذي يمكن أن ينجم نتيجة إمعان الفكر ومراجعة التصرفات والتأمل في السلوك وفي كيفية التصرف في المواقف ومواجهة المشكلات وطريقة معالجتها بما يمكن الفرد من إعادة تقويم فكرة عن عمله وعن علاقاته وبما يساعده في أداء هذا العمل على وجه أفضل ويعاونه على التقدم الوظيفي والتدرج في طريق الحياة العملية(٥).

وبناء على ذلك فإن التدريب يمكن أن يسير في اتجاهات ثلاثة(٦).

١ اتجاه نظري يهدف الى اكساب الفرد معلومات وخبرات جديدة، أو تنمية المعلومات والخبرات الموجودة لديه.

٢ ـ اتجاه علمي يرمي الى تعليم الفرد مهارات جديدة أو طرق عمل حديثة أكثر فاعلية وانتاجية، وكذا الارتفاع بمعدلات أداء الفرد فيما يمارسه من أعمال.

٣ ـ اتجاه نفسي وسلوكي يرمي الى تطوير سلوك الفرد، وتحريره من عادات العمل الرديئة، وبلورة اتجاهاته الفكرية بما يجعله متمشيا مع الاتجاهات العامة للمجتمع الذي يعيش فيه.

أركان التدريب:

هناك عناصر كثيرة تؤثر على نجاح التدريب، فأسلوب تنشئة الفرد في الأسرة ونظام التعليم الذي تلقنه والمعتقدات الدينية التي يؤمن بها وقدراته الذهنية واستعداده لتقبل التغيير وأيضا المناخ الوظيفي وغيرها من العناصر تؤثر على امكانية نجاح العملية التدريبية. وأيضاً فإن العملية التدريبية يمكن تحليلها الى أركان ودعائم تقوم عليها، ويعتبر توافر أكبر

عدد من شروط كل ركن من تلك الأركان جميعاً مؤشراً على نجاح العملية التدريبية، وكلما أهمل ركن أو أكثر منها أدى ذلك الى فشل العملية التدريبية.

وأركان التدريب وفقاً لهذا المفهوم هي

أولاً: الاحتياجات التدريبية:

لايمكننا القول أن هناك تدريبا - أي تدريب - الا اذا كانت هناك حاجة ماسة اليه، فلا يمكن النظر الى العملية التدريبية على أنها هدف في ذاتها، إنما هي وسيلة الى تحقيق هدف.. فلابد لنا من تحديد ذلك الهدف أولا.

فإذا ما كنا نبتغي تطوير العمل ومسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي واكتساب مهارات عمل جديدة وحديثة أكثر فاعلية وانتاجية، واذا كنا نهدف الى تغيير سلوك الأفراد الى الأفضل وخلق علاقات عمل جديدة أساسها الجدية والالتزام، فان احتياجنا الى التدريب يصبح حقيقة واقعة.

فالاحتياجات التدريبية تعني مجموع المتغيرات المطلوب احداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقا لشغل وظيفة أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية.

إن قياس الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي هو الطريق الأمثل لتحديد القدر المطلوب تزويد المتدربين به، كما ونوعا، من المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات الهادفة الى احداث التغيير ورفع الكفاءة، وهو الأسلوب الأمثل لقياس المسافة بين المستوى الذي عليه المتدرب قبل بدء التدريب والمستوى الذي نأمل في وصوله اليه عند نهايته[٧]

ثانياً: تخطيط المناهج:

اذا كانت الاحتياجات التدريبية هي التي تدفعنا الى التدريب، فانها أيضا هي التي تحدد الأسس التي يتم بها تخطيط المناهج.. فالمنهج التدريبي يجب أن يلتزم بما أسفرت عنه دراسة الاحتياجات التدريبية.. فلا معنى لأن نضع مناهج تدريبية لا تعالج المشاكل التي

ظهرت، وتنمي قدرات وتكسب خبرات لا تفي بالاحتياجات التدريبية المطلوبة. وبالتالي يجب أن يكون المنهج واقعياً وموضوعياً في الوصول الى هذا الهدف. وألا يتسع بحيث يشمل موضوعات أخرى، وألا يضيق بحيث لا يؤدي الغرض منه.

ثالثاً: المدربون:

ولما كان الهدف من التدريب هو تغيير السلوك، فيجب أن نقرر أن مهمة المدرب ليست بالمهمة اليسيرة، فالمدرب ليس مجرد حامل لكمية من المعلومات أو ناقل لها، إنما المدرب الحقيقي يستهدف تغيير الآخرين وتنميتهم وهي مهمة شاقة.

والمدرب بذلك يختلف عن المعلم، كما أن التدريب يختلف عن التعليم، فالتعليم هدفه تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في اطار أومجال معين أما التدريب فغايته مختلفة فهو يهدف أساسا الى زيادة كفاءة الفرد وقدراته ومهاراته على أداء مهام بذاتها، مثلما يهدف الى تغيير اتجاهاته وسلوكه في المنظمة وعلاقاته في العمل الى الأفضل[٨].

ويجب أن يكون المدرب مدركا لذلك متفهما حقيقة الدور الذي يقوم به واعياً للمهام الشاقة الملقاة عليه. ولأهمية دور المدرب في عملية تغيير السلوك سوف نعود لإلقاء المزيد من الضوء على طبيعة هذا الدور.

رابعاً: أسلوب التدريب:

إن طريقة أو أسلوب التدريب من الأمور الهامة التي تمنح الجدية والحيوية للمنهج التدريبي، ومن هنا يجب الاهتمام بتشجيع الأساتذة والمحاضرين على استخدام أساليب وطرق فعالة وتقدمية، وأن نضع المساعدات التعليمية والتدريبية ووسائل الايضاح الحديثة تحت تصرفهم حتى يحقق التدريب أعلى عائد له[٩].

فأسلوب التدريب هو الذي يمنح الحياة للبرنامج التدريبي أو يؤدي الى تجمده وفشله، وليس المهم فقط أن نعترف بأهمية التدريب. ونخطط له، ونجري قياساً علمياً للاحتياجات التدريبية، ونصمم البرامج .. فمثل هذه الجهود يمكن أن تصبح نتائجها محدودة الجدوى لو أن ممارسة التدريب جاءت بأسلوب تقليدي يأخذ المدربين مرة ثانية الى جو الدراسة المألوف بالكليات النظرية.[١٠]

وهناك عدة أساليب معروفة للقيام بالعملية التدريبية يمكن استخدامها[١١] الا أن هناك أنواعاً معينة من هذه الأساليب تتلاءم مع أنواع التدريب على اختلاف برامجه وطبيعته والهدف منه.

ومازالت المحاضرة كأحد أساليب التدريب موضوع نقاش وجدل كبيرين، فهي مازالت الأسلوب الأساسي الذي يستخدم في التدريب.. وهي الأسلوب الوحيد في بعض المؤسسات التدريبية التي لا تتوافر فيها مقومات استخدام الأساليب الأخرى، وان كانت المحاضرة كأحد أساليب التدريب موضوع نقد شديد فإن ذلك لا ينفي قيمتها الكبرى، فأسلوب المحاضرة أسلوب فعال لو امتزج ببعض الأساليب الأخرى اللازمة لتحقيق الاستجابات المطلوبة من المتدربين لأن السلوك يصعب تغييره عن طريق أسلوب المحاضرة وحده.

خامساً. الامكانات الواجب توافرها.

يجب أن تتوافر لدى المؤسسة التدريبية امكانات لممارسة العملية التدريبية وأهمها مساعدات التدريب ووسائل الايضاح والمكتبة، وأيضا يجب أن يكون المبنى نفسه مهيئا لهذا الغرض ومزوداً بالقاعات وغرف الاجتماعات والمكاتب اللائقة، ومن خلال البحوث التي أجريت ثبت أن التعليم والتدريب عن طريق المساعدات السمعية والبصرية يعطيان أحسن نتائج وأكثر فاعلية، كما أنهما أكثر الطرق تحقيقا لانتقال أثر التعليم والتدريب انتقالا مؤكداً.[١٢]

أثر التدريب في تغيير السلوك

سبق أن تحدثنا عن الأهداف الأساسية للتدريب، والتي تتلخص في التنمية والتغيير.. تنمية قدرات الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم في مجال العمل بهدف الوصول الى الكفاية الانتاجية والتغيير في السلوك وذلك عن طريق تغيير الاتجاهات السيئة وأنماط السلوك المتخلف وعادات العمل الرزيلة التي تقاسي منها أجهزة الدولة ويعاني منها الجمهور.

ومن الغريب أن جو العمل بالمكاتب الرسمية أصبح يتسم بحياة الدور والمضايف فأقداح الشاي والقهوة وأكواب المثلجات تقدم لأصحاب الحاجات بمكاتب الحكومة في جميع

أوقات العمل الرسمية، ويستقبل الزوار في المكاتب لقضاء مصالح خاصة لا تتعلق بالعمل، فلا قيمة للوقت.. ولا شعور بالمسئولية.. ولا اهتمام بالمواعيد ولا اهتمام بأصحاب الحاجات دون وساطة.. ولجوء العاملين أنفسهم الى الوساطات الشخصية لتحقيق متطلبات العمل.. وتحدد لنا الاحتياجات التدريبية أنماط السلوك المطلوب تغييرها والتي تؤثر على سير وكفاءة العمل.

ونود في البداية أن نحدد بعض الاعتبارات والمفاهيم الأساسية التي نعتقد بأهميتها في مجال تأثير التدريب في تغيير السلوك.

١ ـ إن تغيير السلوك والاتجاهات وعادات العمل السيئة ـ برغم نبل الغاية منه ومثالية هدفه ـ الا انه ليس هدفا في حد ذاته.. انما هو وسيلة لتحقيق هدف.. وهو ما يجب أن يوضع في الاعتبار عند تحديد الاحتياجات التدريبية.. فلا قيمة لتغيير سلوك معين لا يؤثر على مستوى وطبيعة العمل انما الهدف هو تغيير أنماط السلوك والعادات والاتجاهات التي تؤثر سلبيا على بيئة العمل ومستوى الأداء.

٢ ـ يجب أن يستغل أي تدريب، وحتى التخصصي منه، للوصول الى تغيير بعض أنماط السلوك التي تعوق سير العمل، وذلك لاستغلال فترة التدريب أفضل استغلال ممكن، ولكن لا يجب أن نعتمد على التفاؤل الشديد أو التشاؤم الشديد في التنبؤات المبنية عليها خطة التدريب في مجال تغيير السلوك، بمعنى أن تتسم الخطة بالواقعية والموضوعية.

٣ ـ يجب وضع أولويات لأنماط السلوك المطلوب تغييرها.. بحيث نبدأ بالأهم والأشد تأثيرا متدرجين الى الأقل أهمية والأقل تأثيراً في مجال العمل.

٤ ـ تجب مراعاة الاعداد المطلوب تدريبها، فنقل المعارف والمعلومات يسمح بتدريب أعداد كبيرة في وقت واحد، أما اذا كان الهدف هو تغيير السلوك فان مراعاة أعداد المتدربين وتناسبها مع قدرة واعداد المدربين يعد أمرا جوهريا وهاماً.

٥ ـ إن هدف تغيير السلوك والاتجاهات هدف لايمكن الوصول اليه في فترة قصيرة وهو لا يمكن تحقيقه من خلال برامج التدريب قصيرة الأجل.. لذلك فان عنصر الوقت من العناصر الأساسية عند وضع الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتصميم المناهج.

وعندما نتحدث عن أثر التدريب في تغيير السلوك يجب أن ندرك أن عملية التأثير في السلوك عملية معقدة متشابكة الأطراف.. وأن تحليل تلك العملية ـ بداية من التخطيط لها وانتهاء بتقويم النتائج ـ موضوع لا يمكن أن نغطي كل جوانبه المختلفة في مقال محدد.

وهو أيضا موضوع متعدد الجوانب تخوض في تفاصيله علوم مختلفة كعلم الادارة العامة والتنظيم وعلم النفس بفروعه وعلم الاجتماع وغيرها من العلوم، كما أجريت البحوث والدراسات المختلفة والتي تجب الاستعانة بنتائجها كالتجارب والبحوث التي أجريت على طرق التعلم.

وسوف نلقي بعض الضوء على بعض الموضوعات التي نعتقد في أهميتها في هذا المجال بإيجاز مناسب، حيث سنتناول موضوع اختيار المتدربين لما له من أهمية قصوى، ثم سنتحدث عن الاتصال كأداة للتأثير في السلوك متناولين امكانية تغيير الاتجاهات والعادات السيئة مؤكدين على أهمية استخدام طرق التعليم الحديثة في التدريب، ولأهمية الدور الذي يلعبه المدرب في العملية التدريبية فسوف نتناول هذا الدور وأهمية تدريب المدربين أنفسهم، ثم نختتم البحث بالحديث عن أهمية تقويم العملية التدريبية.

اختيار المتدربين:

من المتعذر تدريب جميع الموظفين الموجودين في الخدمة لما يتطلبه ذلك من نفقات، وما قد يترتب عليه من تعطيل للعمل، ولهذا فان معظم الدول توجه اهتماما خاصا الى تدريب نخبة ممتازة من القادة الاداريين لشغل المناصب الحساسة والتي يتوقف عليها توجيه الجهاز الاداري في مجموعه، ويترك اختيار هذه الفئة من الموظفين للرؤساء المباشرين، يجرونه وفقا لما يلمسونه في كل موظف من استعداد ومواهب تؤهله لتحمل التبعات غير العادية.[١٣]

وإذا كان هدف التدريب هو تغيير السلوك وإكساب الخبرات الفنية والادارية داخل اطار العمل، فانه من العبث أن تبذل المساعي والجهود وأن تنفق تكاليف باهظة لانجاح العملية التدريبية في اطارها المحدد، مالم نكن على يقين من تطبيق ماتم تدريبه داخل بيئة العمل، وألّا ينتهي كل هذا بمجرد انتهاء الفترة التدريبية.

وبذلك تصبح مشكلة التدريب الحادة في أحيان كثيرة هي إمكانية استخدام ما تم التدريب عليه، فليس بخاف أن المنظمات عادة ما تقاوم التغيير، ذلك أن التغيير يؤلم من يحدثه ويؤلم من يحدث له، ومن هنا يصبح أول تحديات التدريب هو التزام من دربوا بإحداث التغيير، واصرارهم على بعث تيار الحياة الصحيحة في أوصال الأجهزة التي يعملون بها،

والتأكد من أن تأثيرهم ينشر هواءه الجديد ليزيح أمامه الهواء الراكد في قنوات البناء التنظيمي لكل وحدة، وليجرف معه أنماط السلوك المتخلف وعادات العمل السيئة التي تقاسي منها أجهزة الدولة ويعاني منها الجمهور.

وبذلك تتعدى نتائج التدريب اطار الأشخاص الذين دربوا ويصل الى غايته الحقيقية بما يمكن أن يحققه من عائد على أداء المنظمات وكفاءتها، وعندئذ لا يمارس التدريب لمجرد التدريب، وإنما يصبح موجها لصالح أهداف العمل[١٤].

ومن هنا تظهر أهمية اختيار المتدربين القادرين على تحمل تبعات هذه المهمة وأن يكونوا قادرين على الالتزام بإحداث التغيير والتأثير في سلوك الآخرين وتحويل أنماط السلوك المتخلف وعادات العمل السيئة الى السلوك المستهدف من عملية التدريب.

وترشدنا خرائط الهيكل الوظيفي وتقسيم العمل بالمنظمات المختلفة الى شكل التنظيم الرسمي بها. فبعض الوظائف تحتاج الى اهتمام عدد كبير من الناس بها لمدة طويلة، وفي مثل هذه الظروف تحتاج الى تنظيم رسمي للحصول على كفاءة في الأداء. وفي التنظيم الرسمي للجماعات يحدد السلوك المتوقع من كل فرد وغالبا ما يحدد بصرف النظر عن الشخص الذي سيشغل الوظيفة، أي أن دور كل فرد يحدد طبقا للوظيفة التي سيشغلها أيا كان هذا الفرد[١٥]

بجانب هذا التنظيم الرسمي يوجد ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي. فالهيكل التنظيمي الرسمي ليس بالضرورة هو الذي يتم النشاط من خلاله، فالفرد في أي تنظيم يتفاعل مع البيئة المحيطة به ويكتسب منها مجموعة من العادات وأنماط السلوك التي قد لا تتفق بالضرورة مع هيكل التنظيم الرسمي الذي يشرح مختلف الأوضاع والأنشطة داخل التنظيمات المختلفة، ومن خلال اتصالات العمل التي تتم بين مختلف العاملين بمختلف مستوياتهم تنشأ التنظيمات غير الرسمية.

وقد يحدث في بعض التنظيمات أن ينبثق من بين القوى العاملة من يشتهر بقوة الشخصية والقدرة القيادية ويستطيع تجميع العاملين حوله. وحينئذ تكون هناك قيادتان واضحتان: القيادة الرسمية المعلنة، والقيادة غير الرسمية الواضحة، وغالبا ما تتعارض القيادتان الأمر الذي ينتج عنه وجود تنظيمات غير رسمية تعترف بالقيادة المنبثقة منها، وذلك في نطاق التنظيم الرسمي الذي يعين الرئاسات في كل إدارة من الإدارات[١٦]

هذا ويمكن التعرف على تلك التنظيمات غير الرسمية في محيط العمل عن طريق ملاحظة العلاقات الشخصية بين الأفراد، وتعتبر الأساليب السوسيومترية من الأساليب الهامة لتحليل الجماعات والتنظيمات المختلفة للتعرف على التنظيمات غير الرسمية بها عن طريق الكشف عن الجماعات التي تؤثر في قرارات الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم[١٧].

ويرى جميع علماء التنظيم والادارة تقريباً ضرورة الاعتراف بتواجد التنظيمات غير الرسمية في مختلف التنظيمات، وهذا الاعتراف يستهدف بالدرجة الأولى بذل الجهود من أن تتوافق جهود هذه التنظيمات غير الرسمية مع جهود التنظيمات الرسمية، وبذلك تزداد التنظيمات الرسمية قوة وقدرة وفاعلية.[١٨]

لذلك فإننا نرى أن اختيار قادة التنظيمات غير الرسمية في مواقع العمل والمشهور عنهم قوة الشخصية والقدرة القيادية مع قوة الاقناع والمقدرة على التأثير في الآخرين، لترشيحهم لتلقي الدورات التدريبية التي تهدف الى تغيير السلوك هو الطريق الأفضل والأمثل لضمان استخدام ماتم التدريب عليه وتطوير أسلوب العمل وسلوكيات العاملين.

وباختيار هؤلاء فنحن نضمن مسبقا قدرتهم على احداث التغيير المنشود، لقوة تأثيرهم في باقي العاملين الا أنه يجب أن ندرك أننا سنقوم بتدريب أشخاص يتصفون بقوة الشخصية والذكاء والقدرة على المحاورة والجدل والنقاش، وقد يكون بعضهم متمسكاً بالمفاهيم والسلوكيات الراسخة بداخله، الأمر الذي يتطلب أساليب تدريب مؤثرة ومنهجاً تدريبياً قوياً، ومدربين قادرين على استخدامها للتأثير في هؤلاء المتدربين.

الاتصال كأداة للتأثير في السلوك[١٩]

إن التأثير في السلوك يتم عن طريق الاتصال، وذلك كقيام أحد المديرين وهو يمثل دور «المؤثر» في عملية الاتصال بإقناع أحد العاملين وهو «المتأثر» بالحضور للعمل في المواعيد المحددة أو الاقلاع عن التدخين في الأماكن المحظور التدخين بها.

ويجب قبل أن نبدأ في تغيير سلوكيات معينة لشخص آخر أن نتعرف على الأسباب التي تدعو الى تغيير هذا السلوك، ففي بعض الأحيان نجد الكثير من الأشخاص يحاولون تغيير سلوك غيرهم دون التفكير في أسباب القيام بهذا العمل، فقد يتبين أن تغيير هذا السلوك لن يوصلنا الى الهدف فنقرر عدم القيام به.

ومن الواضح أن المؤثر مهما كان مركزه ومهما ملك من قوة، فإن المتأثر هو الذي يتحكم في قرار التغيير النهائي لأنه هو الذي سيتغير، وثمة نقطة أخرى تحدث أثناء عملية الاتصال بهدف التغيير وهي شعور المتأثر بالقلق وعدم الراحة، وليس معنى ذلك هو فشل عملية الاتصال، ولكن بعض مظاهر القلق تعتبر ضرورية وتصاحب عملية التغيير، وعدم وجود مظاهر قلق مطلقاً قد تكون أخطر من وجودها.

وقد يأخذ إحداث التغيير أشكالا مختلفة، فقد يعتمد على السلطة التي يتمتع بها المؤثر كرئيس في جهاز اداري مثلا، أو قد يعتمد على اغراء المؤثر للمتأثر أو قد يأخذ شكل التعاون بينهما.

وخلاصة القول أن عملية التأثير في السلوك هي عملية اتصال تخضع لكافة العوامل والمؤثرات التي تؤثر في تلك العملية مما يستتبع ضرورة الالمام بها ودراستها دراسة دقيقة. ويقع العبء الأكبر في هذا المجال على المدرب المنوط به القيام بعملية الاتصال بهدف التأثير في سلوك المتدربين.

تغيير العادات

إن التخلص من العادات السيئة واستبدالها بعادات مفيدة هو أحد الأهداف الأساسية للتدريب، والعادة نوع من السلوك المكتسب، لا يتغير مع التكرار والخبرة لدرجة تجعل من السهل التنبؤ بها إذا ما تهيأت الظروف التي تناسب الفعل وتقتضيه(٢)

وتتكون العادات السيئة بنفس الطريقة التي تتكون بها العادات المفيدة، ولما كان من أهداف التدريب تغيير العادات السيئة أو على الأقل التقليل من تأثيرها على مجال العمل، فما الوسائل التي نستطيع بها التخلص من العادات السيئة؟

إن أولى القواعد العامة هي العمل على إهمال العادة طبقا لمبدأ هام من مبادىء علم النفس التعليمي، وهو قانون الاستعمال وعدم الاستعمال، وقد يكون تطبيق هذا القانون غير كاف بمفرده لاستئصال أية عادة لقصر الفترة التدريبية.

وتستخدم وسائل الاقناع والمناقشة والجدل للوصول الى تكوين الرغبة في الفرد للقيام بنشاط معين لاستئصال العادة غير المرغوب فيها، ويسمى هذا النشاط بالنشاط المضاد،

ويجب أن تكون هناك رغبة صادقة من الفرد في تغيير سلوكه، فلا يكفي اقناع الفرد بسوء العادة التي يمارسها، ولكن يجب أن تتوافر لديه الرغبة الصادقة في التخلص منها.

ومن الوسائل الهامة التي تستخدم للتخلص من العادات السيئة ماهو معروف بالتدريب السلبي.. وصاحب هذه الطريقة هو العالم الأمريكي (نايت دنلاب) والذي أجرى بعض التجارب والأبحاث على نفسه وغيره، توصل منها الى أن طلب تكرار العادة غير المرغوب فيها بارادة الفرد سوف يكون مصحوباً بانفعالات غير سارة بالضرورة غالبا ما تؤدي به الى الاقلاع عن العادة كأن يقلد طريقة حديثه أو سيره.

وقياسا على ذلك فان استخدام الأفلام المصورة والصور الفوتوغرافية التي توضح أشكال العادات السيئة ومظاهر تأثيرها على العمل من الوسائل الهامة في هذا المجال.. ففي كثير من الأحيان لا يتصور كل منا منظهره والصورة التي يكون عليها عند ممارسة بعض العادات السيئة، فلو شاهدها وتعرف على آثارها ساعده ذلك في الاقلاع عنها.

تغيير الاتجاهات:

إن سلوك الفرد في حياته يكون نتيجة لمجموعة اتجاهات تحدد سلوكه في موقف معين فالاتجاهات حالة استعداد وتهيؤ للعمل مكتسبة عن طريق الخبرة أو التجربة ومتصلة بالمعلومات والمعارف لدى الأفراد وهي تحدد تقويم الفرد للمواقف الاجتماعية المختلفة.

إن هدف المدرب تغيير الاتجاهات السيئة لدى الأفراد المتدربين .. ويتوقف ذلك غالباً على الحصول على معلومات جديدة تتعلق بموضوع الاتجاه من وجهة نظر صاحبه، ولابد أن تكون هذه المعلومات الجديدة تتعلق بخصائص موضوع الاتجاه، هذا ويميل الفرد دائماً الى تجاهل المعلومات التي تتعارض مع اتجاهاته وربما يعيد تفسيرها لصالح ما يحمل من اتجاهات، ولذلك فإن تغيير الاتجاهات نتيجة حصول الفرد على معلومات جديدة تتعلق بموضوع الاتجاهات يتطلب أن تكون المعلومات الجديدة وفيرة وذات تأثير قوي وأن تنقل الى صاحب الاتجاه بأسلوب مؤثر.

وعن خصائص الاتجاهات التي يمكن تغييرها، فالاتجاهات الضعيفة أكثر احتمالا للتغيير من الاتجاهات القوية، وكلما كانت المعلومات السابقة عن موضوع الاتجاه غريزة كلما

صعب تغييرها، بينما يسهل تغيير الاتجاهات اذا كانت المعلومات السابقة عن موضوعها محدودة وقليلة، كما أنه كلما كانت درجة اهتمام الفرد بموضوع الاتجاه كبيرة كلما صعب تغيير الاتجاه، أما الموضوعات التي لا تهم الفرد وبالتالي لا يعرف عنها الكثير فإن احتمال تغيير اتجاهه بالنسبة لها عند حصوله على معلومات جديدة يصبح أكيدا.

ويتوقف تغيير الاتجاهات بدرجة كبيرة على المدرب المنوط بتلك العملية.. وهو يستخدم غالباً أسلوب الاغراء كأحد أساليب الاتصال السابق التنويه عنها لتغيير اتجاهات المتدربين السيئة.. وكلما كان على علم أكبر بموضوع الاتجاه عن السامع كلما كان احتمال تغيير الاتجاه ممكنا، كما يجب أن يحوز على ثقة المتدربين. فكلما كان حسن السمعة طيب السيرة غير معروف بالتحيز كلما ازدادت الثقة به وساعده هذا على النجاح في مهمته.

استخدام طرق التعلم الحديثة في التدريب:

إن التعلم عبارة عن عملية عقلية ينتج عنها تغيير أو تعديل في سلوك الانسان وخبرته، ومع إيماننا بأن عملية التعلم تختلف عن العملية التدريبية.. الا انه من المحتم الاستعانة بطرق التعلم الحديثة في العملية التدريبية للوصول الى هدف تغيير السلوك

إن الاستفادة من نتائج التجارب التي أجريت على عملية التعلم أمر ضروري في التدريب الهادف الى تغيير السلوك.. وهناك بحوث كثيرة في مجال طرق التعلم والتي يمكن الاستفادة منها بدءاً منْ تجارب «بافلوف» في طرق التعلم الشرطي وتجارب «ثورنديك» في التعلم عن طريق المحاولة والخطأ، وتجارب «كهلر» في التعلم عن طريق الاستبصار. وانتهاء بتجارب «سكينر» عن التعلم المبرمج.

وقد أجرى العديد من التجارب والدراسات للتعرف على ظاهرة انتقال أثر التدريب وذلك حينما يؤدي التدريب أو الخبرة المكتسبة في مجال معين الى التأثير في مجال آخر.

والواقع أن هذا الانتقال يظهر في نواح شتى من حياتنا العادية فتعلمك قيادة نوع ما من السيارات يجعل من السهل عليك أن تقود سيارات من نوع آخر ولو لم تكن قد خبرتها من قبل بنفس السهولة التي تقود بها الأخرى تقريباً، ومعنى ذلك أن أثر التدريب على قيادة السيارة الأولى قد انتقل معك الى السيارة الثانية، فاستعملت في قيادتها العادات الحركية والعقلية التي استعملتها في قيادة السيارة الأولى[٢٢]

والحقيقة أن تلك الظاهرة الآن محل تحفظ كثير من العلماء رغم اعترافهم بوجودها، وذلك أن القدامى قد بالغوا في نظرتهم لفكرة انتقال أثر التدريب.. ونظرية الملكات ماهي في الواقع إلا أحد تطبيقات ظاهرة انتقال أثر التدريب حيث كان تدريس مادة معينة لا يهدف الى اكتساب الخبرات والمعارف لما تحويه تلك المادة، انما هو تدريب العقل وصقل الملكات الذهنية.

وتقول هذه النظرية ان العقل مكون من ملكات أو قوى داخلية مثل الارادة والذاكرة والانتباه والتخيل والملاحظة والتفكير المنطقي.. الخ، وكان أصحاب هذه النظرية التقليدية يرون أن فائدة التربية تنحصر في تقوية هذه الملكات عن طريق مواد خاصة، ومن ثم فإن المادة التي تستخدم في هذا الغرض لا أهمية لها في ذاتها، ولكنها وسيلة لتنمية الملكات وتقويتها[٢٣]

ومع ذلك فان التجارب الحديثة أثبتت وجود ظاهرة انتقال أثر التدريب، ولهذه الظاهرة فوائد كبيرة في مجال التدريب الهادف لتغيير السلوك وخاصة في الحالات التي يبغي التدريب فيها تغيير عدة أنماط من السلوك تربط بينها عوامل وروابط مختلفة.. فالروابط التي تربط بين السلوك الذي يتم التدريب على تغييره والسلوك المراد التأثير فيه بالتبعية شرط أساسي وجوهري لانتقال أثر التدريب.

طبيعة دور المدرب:

أن المدرب هو العنصر الأساسي في عملية التدريب والمنوط به تغيير الآخرين، وبالتالي فان وظيفته معقدة ومتشابكة اذا أخذنا في الاعتبار صعوبة تقبل الأفراد والجماعات لتغيير مفاهيمها وأنماط سلوكها.

والمعادلة الناجحة للتدريب تأخذ الشكل التالي[٢٤]:

مدرب ماهر مؤهل علمياً وعملياً + متدرب مهيأ وله رغبة + خطة تدريب سليمة + مساعدات إيضاح + معدات صالحة للاستعمال أثناء العملية التدريبية = الحد الأعلى من التدريب الناجح.

يتبين من ذلك أهمية اختيار المدربين المنوط بهم تنفيذ خطة التدريب والتأثير في سلوك المتدربين ومدى أهمية التأهيل العلمي والعملي والكفاءة التي يجب أن تتوافر فيهم.

هذا وكما أن الكثير من العلماء يرى أن التدريب علم له مبادىء وأسس ثابتة، فان هناك من يرى التدريب فنا من الفنون، والحقيقة أن التدريب يجمع بين العلم والفن.. فهو من حيث تنفيذه يتطلب الاحتفاظ باهتمام المتدربين ويجذبهم ويشدهم اليه. ويعتبر فنا من الفنون.. فطريقة عرض الموضوعات على المتدربين فن، والعبارة المسموعة والكلمة المقروءة فن ، ولعل هذه العبارة تحتم أن يكون المدرب علاوة على تخصصه العالي في مادته فنانا في ممارسة الأساليب التدريبية، فليس كل فرد لديه الموهبة والقدرة على التدريب[٢٥].

ومشكلة اختيار المتدربين من المشاكل الهامة في العملية التدريبية، فنجاح أكبر الأساتذة المتخصصين في مادتهم في عملية التعليم ليست مؤشراً كافياً لنجاحهم في عملية التدريب والتأثير في سلوك المتدربين.

وقد يُختار المدربون غير متخصصين في مجال التدريب وغير متفرغين له، فيتم الاستعانة بأساتذة الجامعة وكبار العاملين في مجال العمل المؤهلين علميا وعمليا.. الخ.

ويهمني القاء الضوء على بعض المفاهيم الأساسية التي ترتبط بطبيعة الدور الذي يقوم به المدرب.

١ - إن مظهر المدرب وطريقة حديثه وأسلوب تعامله من العوامل الهامة والمؤثرة على تفاعله مع المتدربين، فلا يمكن تدريب كبار القادة بمثل أساليب تدريب صغار العاملين، ولا يمكن تدريب ضباط الشرطة بنفس أسلوب تدريب مجموعة من الجنود.

ويهمنا أن نؤكد أن الانطباع الذي يتولد لدى المتدربين في أول لقاء مع المدرب عن شخصيته يرسخ في أذهانهم ويصعب تغييره، لذلك فان الاهتمام باللقاء الأول يصبح من الأساسيات الهامة.

٢ - يعتمد الأفراد في اتصالهم الشخصي بعضهم ببعض الى درجة كبيرة على «الايماءات»، و «الايماءات» عبارة عن كل الحركات الجسمية أو الأوضاع التي يرتبط بها معنى معين، فرفع الحاجب أو تقضيب الحاجبين أو التلويح بالأيدي أو غيرها من الحركات ذات المعنى تعتبر إيماءات.

وتستعمل الايماءات عن قصد لتدعيم الألفاظ وتأكيدها، ويظهر ذلك جليا على الأفراد المتدربين على فن الخطابة والتعبير والاغراء.

وقد أجريت عدة دراسات أثبتت أن استعمال الألفاظ والايماءات أفضل من استعمال الألفاظ فقط في التأثير على اتجاهات الجمهور، فليس ما تقوله فقط هو المهم وانما أيضاً طريقة التعبير[٢٦]

ويجب أن يراعي المدرب في استخدام الايماءات ألا يكون مبالغا فيها، وأن تتناسب مع ثقافة وبيئة المتدربين حتى لا يصبح مثار سخريتهم.

٣ ـ إن قيام المدرب بتهيئة بيئة ومناخ التدريب مشكلة ذات وجهين، فانتقال المتدربين من بيئة العمل وروتينه اليومي الى بيئة جديدة تخالف بيئة العمل وتكون أفضل منها يجعلهم أكثر استعداداً للتفاعل مع المدرب مما يتطلب الا تكون بيئة ومناخ التدريب امتدادا وصورة من بيئة العمل.

ومن ناحية أخرى فان قيام المدرب بتهيئة البيئات التدريبية المماثلة لبيئات العمل يجعل الفرد يتدرب في بيئة مشابهة لبيئة العمل فلا يجد صعوبة في تطبيق ما تلقاه من تدريب بعد انتقاله لبيئة العمل، وعلى ذلك فكلما تشابهت بيئة التدريب وبيئة العمل كلما كان سلوك الفرد بعد التدريب مطابقاً لسلوكه أثناء الفترة التدريبية.

وبالتالي يجب على المدرب القيام باجراء موازنة بين الهدفين، وربما تحقيق الهدف الأول في بداية الدورة وفي أثناء دراسة الموضوعات النظرية يؤدي الغرض منه، ثم يأتي دور تحقيق الهدف الثاني في الجزء العملي من الدورة.

وتهيئة بيئة ومناخ التدريب ليست مسئولية المدرب وحده وانما هي مسئولية المؤسسة التدريبية بصفة عامة.

٤ ـ اختيار أسلوب التدريب الأمثل هو إحدى المهام الرئيسية للمدرب، فيجب أن يحرص على اختيار أسلوب التدريب الذي يؤكد دوره ويحقق إسهامه في عملية التدريب، ويجب أن يسمح أسلوب التدريب المختار باستمرار ملاحظة السلوك المتدرب لدى المتدربين من خلال عمل المدرب لكي يصحح ويدعم السلوك إن لزم الأمر، بالاضافة الى إمكان تصحيح أخطائه شخصياً.

وأسلوب التدريب الأمثل هو أيضاً الذي يتلاءم وكل متدرب في المجموعة التدريبية بحيث يتيح لكل منهم فرصة التفاعل الحقيقي مع العملية التدريبية.

٥ ـ يجب أن يكون التدريب متدرجا.. بمعنى أن يبدأ المدرب بالموضوعات البسيطة المنطقية ثم يتدرج الى الموضوعات الأصعب. وهكذا حتى يصل الى أشد الموضوعات صعوبة. ذلك أن الخروج من العمل الروتيني الى النشاط التدريبي يحتاج الى بعض التدرج لتنمية القدرات وإثارة الملكات الذهنية، وبالتالي يجب البدء أيضاً بالموضوعات النظرية اليسيرة ثم الانتهاء بالنواحي العملية في التدريب.

ولا يتعارض ذلك مع ماسبق ان ذكرناه بضرورة الاهتمام بتغيير أنماط السلوك الأكثر أهمية والأشد تأثيراً بحيث يبدأ البرنامج بها.

٦ ـ على المدرب أن يدرك أنه لا أهمية لما يقوم به الا اذا استطاع أن يجذب المتدربين للتفاعل معه، وعلى ذلك فإن أولى المهام التي يقوم بها هي تذويب الحواجز والقيود في علاقته مع المتدربين، وان يجعل التفاعل بينه وبينهم حقيقيا، فهو يطلب إسهاماً حقيقياً منهم واحساسا أكيدا بحاجتهم الى التغيير.

٧ ـ إن المدرب يستهدف تغيير الآخرين، وهو سوف ينجح في أداء هذا الدور لو أنه أقنع المتدربين بأنه يعني ما يقول، أي بأسلوبه وبسلوكه القدوة، ان تغيير عادات العمل السيئة مثل عدم الحرص على المواعيد، وعدم تقدير أهمية الوقت، واهمال العلاقات الانسانية لا يتحقق لمجرد الدعوة اليه وانما بالحرص على ضرب المثل للمتدربين.

كذلك فإن مهمة المدرب تفرض عليه أن يجعل التدريب جذابا شيقاً مثلما هو جاد، وأن الجاذبية والتشويق اللذين يمكن ادخالهما على التدريب يضعان المتدرب في حالة نفسية طيبة، وحيوية ذهنية عالية، ويجعلانه يقبل على التدريب بشغف واستعداد حقيقي للاستفادة، ويباعدان بينه وبين الفتور والملل، وهكذا فان كل لقاء بين المدرب والمتدرب يجب أن يحقق الاثارة والانفعال الذي يحققه الفيلم الجيد لمن يشاهده لأول مرة وليس هذا بالأمر الهين[٢]

تدريب المدربين.

رأينا مدى أهمية الدور الذي يمارسه المدرب في العملية ومدى أهمية المامه بمجموعة كبيرة من العلوم، وضرورة توافر مجموعة صفات ومقومات وخبرات تؤهله للعملية التدريبية،

ذلك بالاضافة الى التخصص العالي في مادته، وبذلك فان التدريب من المهام الشاقة التي تحتاج دائما الى التطوير والتجديد.

وتدريب المدربين مسئولية المدرب شخصيا في المقام الأول، فرأس مال أي أستاذ هو عمله وخبرته، ومن ثم فان عليه أن يهتم بتنمية قدراته الشخصية عن طريق الاطلاع والقراءة والبحث والاستماع والاتصالات والسفر.

ولما كان الأستاذ عرضة للجمود الذهني الذي يؤدي به الى التكرار الممل، وهو أقصى ما يمكن أن يصيب الكرامة العلمية لأي أستاذ، فانه قد أصبح من المعترف به إعطاء الأساتذة اجازة مناسبة كل عدد من السنوات يتفرغون فيها للانتاج العلمي، وتعاون هذه الفترة على تجديد نشاط الأستاذ لاستئناف عمليات التنمية كما أنها تعطيه فرصة التأمل والتفكير واعادة النظر في أسلوبه وطريقته[٢٨]

وتدريب المدربين مسئولية المؤسسة التدريبية أيضاً، فالاتصال بالمؤسسات التدريبية في الداخل والخارج بهدف الوصول الى أحدث أساليب التدريب، وأحدث النظم في التخطيط هو من أهم العوامل التي تساعد على استمرار التطوير والتجديد.

ثم إن متابعة الجديد في كافة العلوم المرتبطة بالعملية التدريبية والتأثير في السلوك والحصول على كافة المراجع الحديثة ومسايرة ركب التطور الهائل في مجال العلوم السلوكية والانسانية بصفة عامة والاطلاع على أحدث التجارب في هذا المجال، وتبادل الاتصال مع المعاهد والكليات وبيوت الخبرة العالمية في هذا الشأن، وتنظيم اللقاءات والمؤتمرات والندوات لمناقشة كل جديد، بجعل المؤسسة التدريبية تستطيع اعداد المدربين الأكفاء مع مداومة متابعة وتقويم أدائهم واكتشاف نقاط الضعف، والعمل على تنمية قدراتهم وتزويدهم بالخبرات الجديدة، ذلك لأن أي قصور في قدراتهم أو مهاراتهم ينعكس أثره على المستوى العام للتدريب.

تقويم التدريب:

التدريب.. ماهو الا استثمار طويل الأجل له عائد يتمثل في ارتفاع كفاية العاملين، وتزويدهم بالجديد من المهارات والخبرات التي تعود على كفاية المنظمة وارتفاع انتاجيتها كما

أن هذا العائد يتمثل في ارتقاء سلوك العاملين والقياديين، الأمر الذي سينعكس على كفاءة العمل وانتظامه، ولابد من اجراء عمليات لقياس هذا العائد للتأكد من أن الاستثمارات التي قدمتها الدولة وأجهزتها استثمارات مجزية، ومن ثم فإنه يجب القيام بعمليات تخطيط دقيقة للنشاطات التدريبية المبنية على الاحتياجات التدريبية الحقيقية لمختلف فئات العاملين، ومن مختلف الدرجات ثم وضع سياسة لمتابعة التدريب وتقويمه وتقويم المتدربين ومتابعة آرائهم لقياس التغيرات التي أحدثها التدريب فيهم، وذلك للتأكد من أن النشاطات والبرامج التدريبية التي ينفذها مختلف منظمات وأجهزة الدولة ذات فعالية ومؤثرة وقادرة على إحداث التغييرات المطلوبة في المتدربين، تلك التغييرات التي تعتبر الهدف الرئيسي للتدريب[٢٩]

فالتقويم بذلك عملية هادفة لقياس كفاءة العمل التدريبي ومقدار ما تم تحقيقه من أهداف الخطة التدريبية وابراز نواحي الضعف والقصور للاستفادة بها في تطوير العمل التدريبي والارتقاء به.

وعملية التقويم تهدف الى:[٣٠]

١ التعرف على مقدار ما تم انجازه من الخطة وما تم تحقيقه من أهدافها.
٢ ـ قياس مدى صلاحية البرامج التدريبية وأساليب التدريب التي استخدمت في تنفيذها ومدى مساهمتها في تلبية الاحتياجات التدريبية.
٣ ـ تقرير مدى ما وصل اليه الأفراد الذين تم تدريبهم من كفاءة، والتعرف على مقدار الفائدة التي تحققت لهم من التدريب، مع قياس كفاءة من عهد اليهم بمهمة تنفيذ العمل التدريبي ومدى صلاحيتهم لممارسة هذا العمل.
٤ ـ مقارنة الفوائد المترتبة على التدريب بمقدار الاستثمارات المادية التي بذلت في سبيله.
٥ التأكد من مدى الالتزام بالخطة الزمنية الموضوعة للعمل التدريبي.
٦ ـ التأكد من مدى الالتزام بالاعتمادات المالية المحددة للانفاق على العمل التدريبي

وهناك اعتباران ضروريان اذا ما أريد قياس التغيير في السلوك الناجم عن التدريب هما: مستوى الأداء، وأساليب القياس.

فإذا ما أريد قياس الآراء يلزم أن تكون مستويات الأداء محددة تحديدا واضحا ومادامت هناك مستويات للأداء فإن المدرب يمكنه إعداد معايير مقننة لقياس تقدم المتدرب خلال تدريبه خطوة بخطوة.

ويتطلب تطوير معايير القياس أن يقوم المسئول عن الوظيفة التدريبية بإجراء تحليل للعمل ووضع نظام للاستقصاء يمده بالمعلومات اللازمة عن مستوى الأداء والعمليات المطلوبة للوصول الى مستوى الأداء المستهدف(٣١)

وللوصول الى معرفة تأثير التدريب في تغيير السلوك يجب أن تتم عملية تقويم التدريب على ثلاث مراحل:

الأولى: عند بداية النشاط التدريبي.

الثانية عند الانتهاء من النشاط التدريبي.

الثالثة: تقويم المتدربين في العمل لمعرفة مدى تطبيق ما تم التدريب عليه في مجال العمل.

وليس معنى ذلك أن تقويم التدريب من الأمور الهينة.. انما هو من أعقد المشاكل التي تدفع أحيانا الى الاعتقاد باستحالته.

فإذا افترضنا حدوث تغيير في سلوك المتدربين عقب الفترة التدريبية في مجال العمل الى الأفضل، فهل يمكن الجزم بأن هذا التغيير حدث نتيجة التدريب، أم أن هناك عوامل أخرى قد أدت أو ساعدت للوصول اليه؟

وإذا افترضنا عدم حدوث أي تغيير.. فهل معنى ذلك فشل التدريب.. أم أن هناك عوامل أخرى قد أدت الى عدم حدوث التغيير المستهدف؟

إن صعوبة تقويم البرامج التدريبية وبالتالي التخطيط لها تمثل مشكلة لا نواجهها وحدنا، بل هي اليوم في مقدمة المشكلات التي يواجهها القائمون على التنمية الادارية في كل مكان، ولعلها في مقدمة الموضوعات التي برزت أهميتها أخيراً في المؤتمرات الدولية(٣٢)

ولكن ليس معنى ذلك أن نقف أمام هذه المشكلة مكتوفي الأيدي، فاذا لم نستطع قياس نتائج التدريب فلا داعي لأن ندرب.

وأخيراً فمن المؤكد أن التدريب لن تكون له نتيجة عملية إلا اذا كانت له نتائج محسوسة في مستقبل خدمة الموظف، بمعنى أن يكون لنتيجة التدريب أثر ملموس في ترقية الموظفين واختيارهم لشغل المناصب ذات المسئوليات الكبيرة، وهذا المعنى لا يصدق بطبيعة الحال على تدريب الموظفين الجدد، لأن هذا التدريب يتوقف عليه تثبيتهم في وظائفهم(٣٣)

الملخص

أصبح التدريب اليوم ركنا هاما من أركان الادارة الحديثة. ويهدف التدريب الى تنمية قدرات الأفراد ومعارفهم والى تغيير أنماط السلوك المتخلف وعادات العمل السيئة التي تقاسي منها مختلف التنظيمات ويعاني منها الجمهور.

وليس بخاف مدى الصعوبات التي تواجهنا عند الحديث عن التغيير.. فأي تغيير في سلوك الانسان مرتبط بعادات اكتسبها، وأنماط تعود عليها وألفها، ومفاهيم وقيم رسخت في أعماقه، وسلوك الانسان في عمله مرتبط ارتباطا وثيقا بالبيئة التي نشأ فيها والقيم والمفاهيم التي حفظها وورثها.

وقد بدأنا الحديث في هذا البحث عن التعريف بالتدريب حيث تناولنا أهداف التدريب وأركانه. ثم تناولنا أثر التدريب في تغيير السلوك على اعتبار أن تغيير السلوك ليس هدفا في العملية التدريبية انما هو وسيلة لتحقيق هدف، على أنه يجب أن تتسم خطة التدريب بالواقعية والموضوعية دون تشاؤم أو تفاؤل، مع وضع أولويات لأنماط السلوك المطلوب تغييرها، مع وجوب مراعاة أعداد المتدربين وعنصر الوقت عند وضع الاحتياجات التدريبية.

وموضوع أثر التدريب على تغيير السلوك موضوع متعدد الجوانب، تخوض في تفاصيله علوم مختلفة، كما أن عملية التأثير في السلوك عملية معقدة متشابكة الأطراف، وقد تم إلقاء الضوء على بعض الموضوعات التي نعتقد في أهميتها حيث تم تناول موضوع اختيار المتدربين لما له من أهمية قصوى، ثم تحدثنا عن الاتصال كأداة للتأثير في السلوك متناولين إمكانية تغيير الاتجاهات والعادات السيئة، مؤكدين على أهمية استخدام طرق التعلم الحديثة في التدريب، ولأهمية الدور الذي يلعبه المدرب في العملية التدريبية فقد تناولنا هذا الدور وأهمية تدريب المدربين أنفسهم، ثم انتهى البحث بالحديث عن أهمية تقويم العملية التدريبية.

الهوامـــــــش

١ أحمد ابراهيم باشات أسس التدريب. دار النهضة العربية. الطبعة الأولى ١٩٧٨م ص.١٣.

٢ ـ اللواء محمود الركابيي. ادارة الشرطة في مصر مكتبة مصطفى الحلبي. الطبعة الأولى ١٩٦٦م. ص. ١٣٤.

٣ ـ مزيد من تعريفات التدريب راجع بحثا في دور معهد تدريب ضباط الشرطة في تنمية القدرات العقلية والعملية لضباط فرقة القيادات الأولى. محمود عبدالمنعم فايز ومجموعة من الدارسين بالمعهد. اشراف اللواء يسري خليل. معهد تدريب ضباط الشرطة. القاهرة ١٩٨٢م. ص ٤.

٤ ـ جعفر العبد القيادات الادارية والتدريب في الخدمة المدنية بالقاهرة مجلة الادارة العدد الثالث. يناير ١٩٦٩م ص ٨٨.

٥ ـ الدكتور عبدالكريم درويش والدكتورة ليلى تكلا اصول الادارة العامة مكتبة الأنجلو المصرية. ١٩٨٠م ص. ٦٠١.

٦ ـ جعفر العبد المرجع السابق ص ٨٩.

٧ ـ الدكتور عبدالكريم درويش والدكتورة ليلى تكلا. المرجع السابق. ص. ٦٠٣.

٨ ـ الدكتور عبدالكريم درويش والدكتورة ليلى تكلا المرجع السابق. ص ٥٩٦

٩ ـ الدكتور عماد حسين عبدالله. عملية اتخاذ القرار الشرطي. مكتبة الأنجلو المصري. ١٩٨٦م ص. ٤٦٥.

١٠ ـ الدكتور عبدالكريم درويش والدكتورة ليلى تكلا. المرجع السابق. ص. ٦٠٩

١١ ـ راجع أساليب التدريب. أحمد باشات. المرجع السابق. من ص ١٤٣ الى ص ١٨٨.

١٢ أحمد باشات المرجع السابق ص ٢٧٢.

١٣ ـ الدكتور سليمان الطماوي. مبادىء علم الادارة العامة. دار الفكر العربي. الطبعة الثانية ١٩٦٣م. ص. ٣٩٩.

١٤ ـ الدكتور عبدالكريم درويش والدكتورة ليلى تكلا. المرجع السابق. ص ٥٩٤.

١٥ ـ حسن محمد حيرالدين العلوم السلوكية. مكتبة عين شمس. ص. ١٤١.

١٦ ـ الدكتور كمال حمدي أبوالخير. أصول الادارة العلمية. مكتبة عين شمس. ص ٥٤٢

١٧ ـ مزيد من التفاصيل في طرق التعرف على التنظيمات غير الرسمية. حسن محمد خيرالدين. المرجع السابق. ص ١٤٥

١٨ ـ الدكتور كمال حمدي أبوالخير. المرجع السابق. ص ٥٣٨

١٩ ـ مزيد من التفصيلات راجع حسن محمد خيرالدين. المرجع السابق. ص. ١٩١.

٢٠ ـ الدكتور مصطفى فهمي سيكولوجية التعلم. مكتبة مصر. الطبعة الأولى ص ١٢٢.

٢١ ـ حسن محمد خيرالدين. العلوم السلوكية. المرجع السابق. ص: ٩٩.

٢٢ ـ الدكتور مصطفى فهمي. المرجع السابق. ص: ٩٣.

٢٣ ـ الدكتور مصطفى فهمي. المرجع السابق ص ٩٦
٢٤ ـ أحمد باشات المرجع السابق ص. ١٢.
٢٥ ـ جعفر العبد المرجع السابق ص ٩٠
٢٦ ـ حسن محمد خيرالدين المرجع السابق ص ١٢٥
٢٧ الدكتور عبدالكريم درويش والدكتورة ليلى تكلا المرجع السابق ص ٦٠٠
٢٨ الدكتور عبدالكريم درويش والدكتورة ليلى تكلا. المرجع السابق ص ٦٠٩.
٢٩ ـ جعفر العبد. مسئولية القادة الاداريين عن التدريب مجلة الادارة المجلد الثالث العدد الثالث يناير ١٩٧١م. ص. ٧٣
٣٠ ـ أحمد باشات. المرجع السابق. ص ٢٩٤
٣١ ـ محمود عبدالمنعم فايز ومجموعة من الدارسين بمعهد تدريب ضباط الشرطة بحث في دور معهد تدريب ضباط الشرطة في تنمية القدرات العقلية والعملية لضباط فرقة القيادات الأولى اشراف اللواء يسري خليل القاهرة ١٩٨٢م. ص ١٧
٣٢ ـ الدكتور عبدالكريم درويش والدكتورة ليلى تكلا المرجع السابق ص: ٦١٩
٣٣ ـ الدكتور سليمان الطماوي المرجع السابق ص ٣٩٨

المراجـــع

١ - ادارة الشرطة في مصر. اللواء محمود الركايبي. مكتبة مصطفى الحلبي. الطبعة الأولى.سنة ١٩٦٦م.

٢ أسس التدريب. أحمد ابراهيم باشات. دار النهضة العربية. الطبعة الأولى. ١٩٦٦م.

٣ أصول الادارة العامة. الدكتور عبدالكريم درويش والدكتورة ليلى تكلا. مكتبة الانجلو المصرية.

٤ - أصول الادارة العلمية. الدكتور كمال حمدي أبوالخير. مكتبة عين شمس.

٥ - بحث في دور معهد تدريب ضباط الشرطة في تنمية القدرات العقلية والعملية لضباط فرقة القيادات الأولى. محمود عبد المنعم فايز وأخرون. اشراف اللواء يسري خليل

٦ - سيكولوجية التعلم. الدكتور مصطفى فهمي. مكتبة مصر. الطبعة الأولى.

٧ - العلوم السلوكية. حسن محمد خير الدين. مكتبة عين شمس.

٨ - عملية اتخاذ القرار الشرطي. الدكتور عماد حسين عبدالله. مكتبة الأنجلو المصرية.

٩ - القيادات الادارية والتدريب في الخدمة المدنية. جعفر العبد. مجلة الادارة. العدد الثالث. يناير ١٩٦٩م.

١٠ - مبادىء علم الادارة العامة. الدكتور سليمان محمد الطماوي. دار الفكر العربي. الطبعة الثانية ١٩٦٣م

١١ - مسئولية القادة الاداريين عن التدريب. جعفر العبد. مجلة الادارة. المجلد الثالث. العدد الثالث. يناير ١٩٧١م.

● المقـــــالات

التدريب كأحد دعامات حماية المنشآت الصناعية

اللواء محمد حلمي صديق(*)

المقدمــــة:

التدريب هو التطوير المنطقي المستمر للمعلومات والخبرات والمهمات والتصرفات التي تقع بين مختلف طبقات العاملين للمعاونة في تقدمهم وتقدم الادارة التي يعملون بها، والتدريب بذلك يعني بالفرد والجماعة في سبيل زيادة الانتاج.

إن تنظيم خدمات الدفاع المدني المختلفة في الصناعة وتزويد الفرق العاملة بالمصانع أو المنشآت أو المرافق بالأدوات والأجهزة الكاملة لا يعني ذلك تحقيق أهداف الوقاية.. ولكن الشيء الوحيد الذي نحتاجه هو «التدريب»، فالتدريب عملية يقصد بها زيادة الكفاية الانتاجية للمنطقة التي يعمل بها، وذلك عن طريق معاونة كل فرد في أن يستغل إمكانياته المتاحة لديه الى أقصى حد ممكن، وكذلك معاونة العاملين في المنطقة ككل على أحسن استغلال لامكانياتهم الانتاجية بوصفهم جماعة تعمل لتحقيق أهداف معينة.

ومن خلال ذلك نستطيع أن نحدد المبادىء العامة للتدريب فيما يلي:

١ ـ أهداف التدريب:

نستطيع من ثنايا ما تقدم أن نحدد أهداف التدريب فيما يلي:

* الوصول بالعمال الى أقصى درجات الكفاية في أقرب وقت ممكن وبأقل تكلفة.
* تحسين نوع الاشراف على العمل.

(*) مساعد وزير الداخلية بجمهورية مصر العربية. ومدير عام مصلحة الدفاع المدني المصرية الاسبق.

* مساعدة الأفراد على أداء العمل بطريقة أفضل ومساعدتهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
* زيادة الانتاج كماً ونوعاً.
* العمل على توحيد طرق العمل والتماثل في التدريب.
* زيادة الحوافز والتوجيه الوظيفي وارتباط الموظف بعمله.
* تعليم فن الوقاية الفردية والمشاركة في الوقاية الجماعية.

٢ ـ المبادىء العامة للتدريب:

* يجب أن يكون للتدريب هدف . وذلك بحيث ترسم سياسة تدريب لتحقيق هدف معين ومحدد.
* يجب أن يكون التدريب متدرجا .. أي يبدأ من الأعمال السهلة ويتدرج الى الأعمال الصعبة.
* يجب أن يكون التدريب تراكمياً ومستمراً .. بحيث يبدأ التدريب ببدء حياة العامل ويستمر باستمرار ارتقاء العامل في حياته.

٣ ـ مستوى التدريب:

٣/١ ـ تدريب القادة:

لما كان مدير المصنع أو المنشأة أو المرفق هو المسئول الأول عن خطة الدفاع المدني فيجدر أن يتلقى قسطا من التدريب حتى تكون معلوماته في مستوى المسئولية، كما يجب إعداد أفراد يكونون بمثابة قادة معلمين في كافة خدمات الدفاع المدني، ويجب أن يكون التدريب على شكل حلقة أو دورة دراسية تتناسب والدور القيادي للمسئولين في المصنع أو المنشأة أو المرفق.

٣/٢ ـ تدريب الفرق.

يجب أن يشمل البرنامج التدريبي اللازم للفرق بما يضمن لهم ممارسة أعمالهم التي تخصصوا فيها بحيث يؤدي كل فرد واجبه وذلك وفق البرنامج الذي سيتم عرضه.

٣/٣ التدريب الجماعي.

لتنظيمات الدفاع المدني بالمصنع أو المنشأة أو المرفق يجب أن تفترض حالة الطوارىء في جزء من المصنع أو المنشأة ويتم التدريب بشكل جماعي.

٤/٣ - برنامج التدريب:

لاعداد دورة تدريبية للعاملين بالمصنع أو المنشأة أو المرفق على أعمال وتدابير الدفاع المدني في الصناعة لابد أن يشمل البرنامج بصفة أساسية ما يأتي

الاستراتيجية والتخطيط

* استراتيجية الدفاع المدني في الصناعة ومبادئه التنظيمية.
* التخطيط للمناطق الصناعية.
* تنظيم الدفاع المدني «القانون القرارات الوزارية خططه».
* المعونة المتبادلة.
* التفتيش الفني على المنشآت الصناعية.
* البيانات الاحصائية وكيفية جمعها وتصنيفها والاستفادة منها.

عمليات التدخل والسيطرة:

* تنظيم وتجهيز الفرق المتخصصة.
* غرفة العمليات ودورها في القيادة والسيطرة وقت الطوارىء.
* الأجهزة والمعدات الحديثة المستخدمة في مجالات الدفاع المدني.

الخدمات الطبية:

* التجهيزات الطبية والاسعافات الأولية.

خدمات الاطفاء:

* مسببات الحريق ووسائل المكافحة.
* كيفية تأمين المواقع الصناعية من الحريق وطرق الوقاية.

خدمات الأمن النوعية:

* المفرقعات خصائصها وآثارها وتأمينها.
* الأجهزة المستخدمة.
* خدمات الأمن الصناعي.
* خدمات الأمن السياسي.
* خدمات الدفاع المدني في مواجهة احتمالات الخطر.

٤ التجارب والاختبارات:

يجب أن تجري عدة تجارب للوقوف على كفاءة جهاز الدفاع المدني في تأدية مهمته ولحفظ التعاون الكامل بين أجهزة الدفاع المدني في المصنع أو المنشأة أو المرفق، والأجهزة المحلية وطرق الانذار وقيود الاضاءة ومدى استعداد العاملين وتفهمهم لمهام أعمالهم التي تدربوا عليها.

وطالما أن المناطق الصناعية ترتبط ببعضها ويمكنها أن تقدم معونة متبادلة فانه يجب عمل تجارب بافتراض كارثة في أكثر من منطقة صناعية للوقوف على تعاون الأجهزة وسوف يؤدي ذلك الى أثر فعال في تقليل الخسائر.

ومن الضروري في حالة التجارب والاختبارات أن تنظم لجنة الدفاع المدني في المصنع أو المنشأة أو المرفق المشرفين على هذه التجارب لتسجيل ملاحظاتهم أثناء اجراء تلك الاختبارات، وتقويم كل تجربة عملية للوقوف على أوجه النقص بها والافادة مما يظهر من مشكلات لوضع الحلول العاجلة لها.

نموذج إرشادي
للتدريب المقترح لأي مصنع

المقدمة

يمثل التدريب دائماً جزءاً لا يتجزأ في عمليات الصناعة، لأنه يلعب دوراً حيوياً في منع أو تقليل الكوارث وفي حماية الأفراد والممتلكات إلخ.

يقوم الكثير من الشركات الكبرى بممارسة برامجه التدريبية الخاصة بالاضافة الى تدريب العاملين على العمليات المختلفة للشركة، وعادة يمدون بالتعليمات في مجال السيطرة الفنية على الكوارث مثل الوقاية من الحريق واجراءات السيطرة على مصادر الخطر في وقت الطوارىء.

وعندما نختبر نتائج التدريب الخاصة باعداد الصناعة أثناء حالة طوارىء حقيقية يجب أن تكون ذات فاعلية.. ومن أجل تحقيق حالة الاستعداد فان برامج التدريب للشركة يجب أن تكون مرنة ومتجددة، وحينما تقوم الشركة بتغييرات اجرائية أو تنظيمية كبيرة فان خطة التدريب للطوارىء يجب أن يعاد اختبارها حتى تتأكد أنها توائم الاحتياجات الجديدة للمصنع.

١ ـ تحديد احتياجات التدريب.

منسق التدريب يجب أن يحدد احتياجات التدريب في المجالات الآتية

اتصالات الطوارىء.

ـ مكافحة الحريق.

المساعدة الذاتية في الخدمات الطبية.

الشرطة والأمن.

ـ الانقاذ والصيانة.

الكشف الاشعاعي.

ادارة المخابىء.

ولدى وضع احتياجات الشركة في التدريب فإن الخطوة التالية أن نرى العدد المتاح والمتوافر من أنواع المساعدات التالية:

* مصروفات الدورات التدريبية التي تقدمها الحكومات المركزية والمحلية.
* البرامج التدريبية التي تنظمها أو تتعاون معها أجهزة الدفاع المدني المحلية.
* وسائل التدريب المتاحة .. مثلا برامج للمدربين، كتب للدارسين، الوسائل التعليمية المرئية المعدة لاستخدامها بمعرفة المدربين المؤهلين، هيئة التدريس يجب أن تقوم بدورها في التدريب بالفصول الدراسية، ومساعدة منسق الطوارىء للقيام بامتحانات تدريبية وتدريبات عملية وتمارين.

إن أفضل الوسائل للتأكد أن تدريب الشركة للسيطرة على الكوارث ينسجم مع السياسة والبرامج القومية هو الوثوق من أن المسئولين المنفذين والمديرين وباقي الموظفين المؤهلين قد استفادوا بصورة كاملة من البرامج التدريبية المطبقة والتي تشرف عليها سلطات الدفاع المدني القومية.

٢ - الدورات التدريبية:

٢/١ - دورات تدريبية للأجهزة التنفيذية للمنشآت الصناعية والتجارية:

الموضوعات:

* الادارة للدفاع المدني في الصناعة.
* ندوات عن الدفاع المدني في الصناعة.
* الخدمات الطبية.
* استمرارية الحياة للفرد والعائلة.
* الكشف عن التلوث الاشعاعي.
* ادارة المخابىء.

٢/٢ - البرامج التدريبية لمسئولي الدفاع المدني في الصناعة:

هذا البرنامج مقرر بصفة أولية للمنسقين في البيوت التجارية والدفاع المدني في الصناعة، ضباط السيطرة على الكوارث، كما أنه متاح أيضاً لمديري العلاقات التجارية،

المديرين، المشرفين على السلامة، مديري التدريب، مديري الأمن، ضباط وقاية المصنع والرسميين العاملين في الدفاع المدني

هذا البرنامج يزود المنفذين بالمصانع والبيوت التجارية بالمعلومات العملية والحديثة بالنسبة لمفاهيم التخطيط للشركة من أجل انقاذ الأرواح والتقليل من الخسائر في حالة الهجوم أو أية كوارث كبرى أخرى.

ومن تم فإن الدورة التدريبية ستساعد المنشآت الصناعية والتجارية لانجاز درجة كبيرة من الأمن من خلال التخطيط للطوارىء، وتتضمن الموضوعات التالية

* الموقف الدولي التجاري.
* تأثير الأسلحة تقليدية وذات تدمير شامل.
* برامج الدفاع المدني القومية.
* أعمال الصناعة في مجال الاعداد للدفاع المدني.
* حماية المستندات والتخطيط المالي
* نموذج لخطة شاملة للدفاع المدني في الصناعة.
* نظام انذار قومي للدفاع المدني.
* المساندة العسكرية للدفاع المدني.
* الوقاية من أخطار التلوث البيولوجي الكيميائي الذري.
* التخطيط للمخابىء للمجتمع.
* مدير الدفاع المدني المحلي والصناعة.
* تنظيمات المعونة المتبادلة في الصناعة.
* التدريب على الدفاع المدني في الصناعة.
* وجهات النظر الهندسية في المخابىء .. ادارة المخابىء.
* كيف يمكن إعداد مرجع للدفاع المدني بالشركة.
* عمليات ادارة المخابىء.
* تعليم وإمداد الموظفين في الدفاع المدني.
* إعادة الاصلاح وإعادة الانتاج والتشغيل.

٣ - ندوات الدفاع المدني في الصناعة:

مثل هذه المؤتمرات تستمر لمدة يوم واحد فقط تنظمها الجامعات المختارة بالتعاون مع جهاز الدفاع المدني القومي والمحلي، وتهدف الى تمكين المنفذين بالشركات من اللقاء مع المديرين الآخرين للمنشآت الصناعية والتجارية لمناقشة الخطط والوسائل لحماية الأرواح وتقليل الخسائر في حالة هجوم العدو أو الكوارث الطبيعية.

كل مؤتمر يستهدف شرح:

* لماذا يجب أن تشارك الصناعة في أنشطة الدفاع المدني.
* ما الاستعدادات التي يجب أن تتخذها الشركة؟
* ماالذي فعلته الشركات الأخرى في الدفاع المدني؟

تنظيم التدريب:

* الأولوية الأولى يجب أن تكون لتوفير الدورات المناسبة للادارة العليا والتدريب التخصصي للضباط والمدربين للدفاع المدني في الصناعة.
* عندما يتوافر المدربون فإن التدريب للأفراد والوحدات يجب أن يبدأ بأن يوزع على ثلاث سنوات، ويعرف بالحلقة التدريبية، ويجب أن ينظر الى العضو تحت التدريب بأنه في كشف العاملين.
* إن أولئك الذين أتموا الحلقة التدريبية يجب أن ينقلوا الى كشف الاحتياطي.
* تدريب انعاشي يتضمن تدريبات عملية يجب أن تعطى كل سنة كدعم الى المقيدين بكشف الاحتياطي.
* أي برنامج يطبق يجب أن يخطط له في ضوء الاتجاهات والمهارات العادية الموجودة بين كل طبقات العاملين في الصناعة.

سنجد أن هذه الدورات لا تتكلف بأي شكل التكاليف المتوقعة، واذا وضعنا في تقديرنا ٤٠ ساعة عمل أسبوعيا وعدد ٤٩ أسبوعاً في السنة فإن فترة التدريب للقوى العاملة ستصل في كل حالة الى نسبة قليلة جدا من مجموعات ساعات العمل التي يعملها المواطنون في السنة.

وحيث أنه اقتُرح أن تدريب وحدات الدفاع المدني في الصناعة يجب أن ينفذ على ثلاث سنوات فإن ذلك يؤدي بالتالي الى الاقلال من تكاليف ساعات العمل.

ولما كانت الحاجة واضحة الى تزويد أكبر عدد من الأفراد بالمعلومات الخاصة بمشكلة الدفاع المدني وأن الخطوات الواجب اتخاذها لمواجهة هذه المشكلة هي إعطاء دورات إعلامية قصيرة لكل من الرجال والسيدات فإن مثل هذه الدورات يجب أن يتلقاها المديرون وباقي الموظفين الذين لا نحتاج اليهم في تلقي التدريبات المخصصة لأفراد الوحدات.

٤ التنظيم المقترح للتدريب بالمنشآت الصناعية والتجارية الكبرى

الاطار العام المقترح على المستوى القومي لخطة التدريب للدفاع المدني في الصناعة بالوحدات الكبيرة (المصانع أو مجموعة مصانع يعمل بها أكثر من ١٠٠ فرد).

١/٤ ـ ضابط الدفاع المدني. يجب أن يتلقى تدريباً تخصصياً لاعداده لوظيفته التنظيمية الادارية وتدريب الوحدات التي تعمل تحت إمرته بالتخطيط لشكل الطوارىء بالشركة المسئول عنها.

وسيحتاج اليه كمدرب للسيطرة على الخدمات فقط، ومدرب السيطرة على الخدمات يجب أن يكون مؤهلا ومطلوباً لتعليم الموضوعات العامة مثل: (الأخطار، قيادة العمليات، طبيعة خطة الدفاع المدني.. إلخ) ومزايا هذا المفهوم هي

- تأكيد أن ضابط الدفاع المدني مؤهل فنياً.
- التركيزنظريا على ما يعترض العمل واعداد المدربين على مستوى يمكنهم من أن يمارسوا الدور.
- تمكين الأفراد المطلوبين لإعطاء تعليمات خاصة بالعمل للتركيز على الموضوعات العملية.

المنهج الخاص بمدربي السيطرة على الخدمات يقترح أن يتعلمه ضابط الدفاع المدني في الصناعة كدورة تأهيلية.

٢/٤ ـ مدربو الدفاع المدني في الصناعة:

التقسيمات المقترحة للمدربين هي

السيطرة على الخدمات.
خدمة الانقاذ.
خدمة الاسعاف الأولي.
خدمة الترقية.
- خدمة الاطفاء.

الدورات التأهيلية المبتكرة يجب أن تيسرها سلطات الحكومة المركزية بالمدارس المركزية للتدريب الفني، حيث لا توجد هذه المدارس أو حيث أن طلبات الالتحاق أكبر من الأماكن المتوافرة يجب عمل ترتيبات بين مجموعة مصانع مع السلطات المحلية لعقد دورات تأهيلية المدربين المحليين، ويجب أن يكون مفهوماً أن مثل هذه المؤهلات المحلية ليست على مستوى مؤهلات المدارس المركزية الفنية وأن هذه المؤهلات المحلية يجب أن تتحول مركزية كلما أمكن وفي أقرب فرصة.

ويجب أن يقدر أن المجهود المطلوب لتدريب مدربين سوف يستأثر بكامل طاقة المنشآت المركزية، أو المحلية، لبضع سنوات بعد إنشاء خدمة قومية للدفاع المدني في الصناعة.

وعلى أي الأحوال وحتى عندما ينشغل المدربون بنشاط في تعليم موضوعاتهم فانهم سيحتاجون أن يظلوا على معرفة بالتغييرات الفنية والمعلومات الجديدة، ومن ثم يقترح أن يتلقى المدربون برامج انعاشية قصيرة كل ثلاث سنوات، ويجب أن يعاد تأهيلهم كل ست سنوات، اذا أمكن عمل ذلك بدون عائق لتدفق المدربين من حيث المصدر فإن ذلك سيحفظ مستوى المدربين الى درجة عالية من الكفاءة.

٣/٤ - تدريب أعضاء الوحدات:

التدريب على الدفاع المدني في الصناعة يجب أن يركز على وسائل انقاذ الحياة وتدريبات المخابىء بهدف تدريب أعضاء الوحدات الى مستوى كاف من المعرفة والمهارة ليمكنهم أداء واجباتهم في المنشآت الصناعية.

بالاضافة الى أنه يجب أن يرسخ في الذهن أن المسيطرين على الدفاع المدني في الصناعة لديهم، وتحت إمرتهم، الهيكل الاداري، ولدرجة ما عدد من الرجال والنساء الماهرين في كثير من أعمال الانضباط يمكن تبنيها ضمن دور الدفاع المدني.

كما سبق أن ذكرنا آنفا فإنه من الضروري إعطاء أولوية لتدريب المدربين، ويقترح لأسباب عملية واقتصادية امتداد التدريب على مدى ثلاث سنوات في الحقبة التدريبية بل يجب أن تمثل النموذج الصالح.

٥ - نسب التدريب المقترحة:

١/٥ المرحلة الأولى

نوصي أن جميع وحدات الانقاذ والاسعاف الأولى والذين يدربون على أطول المناهج يتلقون الخلفيات التدريبية مع ثلث التدريب العملي والذي يعرف بـ «التدريب النمطي» خدمات القيادة والسيطرة والترفيه تتلقى خلفيات التدريب ونصف برنامج التدريب العملي، والتي تعرف «بالتدريب النمطي» وخدمات الأفراد يجب أن تكمل السنة التدريبية.

٢/٥ المرحلة الثانية:

نوصي بأن جميع وحدات الانقاذ والاسعاف الأولى والحريق يتلقون تدريباً عملياً «راقياً» وخدمات القيادة والسيطرة والترفيه «الأشخاص الذين تلقوا التدريب النمطي في العام الأول يتلقون تدريباً عملياً «راقياً» وكذا عمل تدريبات عملية مشتركة.. على سبيل المثال الانقاذ - الاسعاف الأولي - الانقاذ والاطفاء) خدمة الترفيه والاسعاف الأولي.. إلخ يكمل المرحلة التدريبية.

٣/٥ - المرحلةالثالثة:

نوصي بأن وحدات خدمات الانقاذ والاسعاف والحريق تراجع وتمارس منهجها والمعروف باسم «التدريب الموسع» وفي نفس الوقت يتم اختيار أفراد للقيام بدور قيادة خاصة وضابط مدرب لاعدادهم الى قيادة الوحدات، خدمة القيادة والسيطرة تدرس وتمارس القيادة في وقت الطوارىء والسيطرة على العمليات وخدمة الترفيه تدرس وتمارس بعمق مشاكل التغذية ورعاية الأشخاص الذين بدون مأوى وفي نفس الوقت يتم اختيار أفراد للقيام بدور ضابط خاص مدرب لتمكينهم من تحمل مسئولية الوحدات الفرعية والفرق.

مع نهاية العام يجب عقد تدريبات عملية طويلة تتضمن الخدمات الثلاث مجتمعة (على سبيل المثال القيادة، السيطرة، الانقاذ، الحريق، والاسعاف الأولي).

٤/٥ المرحلة الرابعة:

يلزم أن تصل الوحدات وتحافظ على حالة الكفاءة الكاملة في العمليات، تدريب انعاشي يجب أن يتم، دراسات وندوات للضباط ويجب أن تعمل كافة الوحدات ككيان متكامل.

٥/٥ - موقع واستمرار التدريبات العملية والدراسات:

في المراحل المتقدمة بعد أن يعطي الأفراد تعليمات أساسية ويكتسبون المهارات في أعمالهم فانه من الضروري التركيز على التطبيق العملي لهذا التدريب مع ربط ذلك بالظروف المحيطة بالموقف المحلي، وأفضل انجاز لذلك يكون عن طريق سلسلة من التدريبات العملية التكتيكية التي تختار لكي تناسب كافة الظروف التي يمكن وجودها في المصانع، المكاتب، محلات البيع.. الخ، ومن الضروري أولاً تحديد الغرض والنطاق لكل تدريب عملي بذاته، بهدف تأكيد أن عدداً محدداً من الدروس قد تم تعلمه في خلال الزمن المتاح والهدف العام لبرنامج التدريب العملي يجب أن ينشىء مراحل عملية للعمل في مختلف مجالات العمل في الدفاع المدني بحيث تبلغ أقصى درجة في موقع التدريب لكافة أفراد الوحدات «العاملة أو الاحتياطي».

وسيكون ضرورياً حينما يكتمل التعليم أن تعقبه دراسات مشتركة عن المشاكل الموجودة لوضع الترتيب اللازم للتدريبات العملية والتي تعقد مع السلطات المحلية والمركزية.

برنامـــج
دورة الدفاع المدني في الصناعة

م	موضوع المحاضرة	عدد المحاضرات		الملاحظـــــات
		نظري	عملي	
١	**الاستراتيجيات والخطط:** * استراتيجية الدفاع المدني (تعريفها تطورها) * منهج الدفاع المدني «عناصره، مسئولياته: قومياً نوعياً». * المجلس الأعلى للدفاع المدني «اخصاصه ـ مسئولياته» * التخطيط للدفاع المدني «عناصر التخطيط ـ نظرية التخطيط خصائص الخطة». * تنظيم الدفاع المدني «دراسة مقارنة». * قانون الدفاع المدني والقرارات الوزارية المرتبطة به. * استراتيجية الدفاع المدني في الصناعة. * خطة الدفاع المدني في الصناعة. * قانون الدفاع المدني في الصناعة والقرارات المنفذة.			يتحدد عدد المحاضرات النظرية وفق مستوى الدارسين. يتحدد عدد المحاضرات العملية وفق وسائل التدريب المختلفة. في ضوء المعلومات السابقة يمكن وضع عدد المحاضرات بدقة مناسبة.
٢	**الهندسة الوقائية** * الهندسة الوقائية والتأمين الفني. * الاشتراطات. * التصميمات الهندسية. * اختيار المواد المستخدمة.			

م	موضوع المحاضرة	عدد المحاضرات نظري	عدد المحاضرات عملي	الملاحظات
	* التفتيش الفني على المنشآت الصناعية. * العوامل المؤثرة على كفاءة خدمات الدفاع المدني بالمنشآت. * الاتصالات وغرف العمليات. * تجميع خطط وبيانات إحصائية بالمصانع والمنشآت.			
٣	**- عمليات التدخل والسيطرة** * خدمة الانقاذ. * تنظيم وتجهيز فرق الانقاذ بالمنشآت والمصانع. * استخدام التجهيزات الحديثة والانقاذ.			
٤	**الخدمات الطبية.** * خطة الخدمات الطبية. * التجهيزات. * الاسعاف العاجل.			
٥	**خدمة الاطفاء:** * مسببات الحريق بالمواقع الصناعية. * الوسائل المستخدمة لمكافحة الحريق. * خطة تأمين المواقع الصناعية من الحريق. * خطة مكافحة الحريق. * الوقاية من أخطار الحريق ونقل وتداول البترول.			

م	موضوع المحاضرة	عدد المحاضرات		الملاحظـــــات
		نظري	عملي	
	* تنظيم مكونات المباني ومدى مقاومتها للحريق. * المواد الخطرة المستخدمة في الصناعة. * الأخطار الصناعية.			
٦	ـ خدمات الأمن النوعية: * خدمة أمن المفرقعات. * المفرقعات وخصائصها وآثارها وتأمينها. * الشراك الخداعية. * الأجهزة المستخدمة. * استخدام المفرقعات في الأغراض السلمية في عملية إزالة المباني. * خدمات الأمن الصناعي * خدمات الدفاع المدني في مواجهة حوادث الشغب. * خدمات الأمن السياسي. * قاعات بحث. * الزيارات. * الامتحانات.			

٦ ـ دورة تدريبية مقترحة للمشرفين على السلامة:

٦/١ حجم المشكلة:

على مر العصور، ومن خلال النضال المستمر من أجل البقاء جاهد الانسان لتوفير السلامة من أجل حماية نفسه من بعض عناصر الطبيعة المحيطة به.

ولكن في هذه الأيام عليه أن يخاف أكثر وأكثر على وجوده نتيجة لتقدمه واختراعاته ولسبب الخطوات الواسعة السريعة التي حققها العالم في تقدمه الدائم والذي يحتاج الى إعادة مواءمة ثابتة للجنس البشري للظروف الجديدة التي يمكن أن تنشأ عن ذلك.

الاحصاءات الحديثة أشارت الى أن الانسان لم يكن يرغب في أن يصل في كفاحه المتصاعد الى درجة الحوادث التي تهدد حياة الأفراد أو تسبب الجروح أو تدمر الممتلكات، والتي مازالت تحدث الى مستوى ينذر بالخطر.

ولذلك رأينا مؤخراً اهتماماً متزايداً في مجال السلامة مع التأكيد الخاص على قيمة حياة الانسان وعلى حماية مصادر الأرض، ولايسمح بأن يعتبر حقيقة واقعة حدوث الحوادث التي تقضي على حياة الآف الأفراد وتجرح الملايين منهم وتكلف الملايين أيضاً كل عام، ولهذا قد اتخذت الأبحاث حيال بيئة العمل واتجاهات السلامة العامة وكذلك الأنشطة المختلفة، وبالرغم من الجهد الصادق والرغبة المخلصة لتوفير السلامة وايجاد جو خال من الحوادث، فقد ظهر بوضوح أن كل هذه الانجازات غير كافية بمفردها لحماية الأفراد من الأعمال غير الآمنة.

ومن ثم فإننا في الوقت الحاضر في حاجة ملحة الى التدريب الجيد على السلامة مع تركيز خاص على اتجاهات السلامة والسلوك السليم في العمل.

بعض التعريفات والاجابات عن أسئلة متعلقة بالموضوع:

قبل محاولة مناقشة التدريب على السلامة نسترجع بسرعة بعض التعاريف والاجابات على بعض الأسئلة المتعلقة بالموضوع.

* ما الذي نقصده بكلمة مشرف؟

المشرف هو الشخص الذي يراقب أو يوجه أنشطة الآخرين، إنه مدير وقائد للمجموعة المفروض أنه يشرف عليها.

* ما السلامة؟

إنها كلمة بسيطة تعني: «لا حوادث» وتعني الانتاجية ، حياة أطول لا جروح، لا فاقد في المواد.

* ما الحادثة؟

الحادثة هي حدث غير مرغوب فيه يتسبب عنه جرح للأشخاص أو تلف للممتلكات أو متى كان يمكنها أن تسبب جرحاً للأشخاص أو تلفا للممتلكات.

* ما أسباب الحادثة؟

٨٨٪ من الحوادث سببها الانسان ، ١٠٪ سببها الآلة، ٢٪ غير محددة.

* لماذا تحدث الحوادث؟

الحوادث تقع في ٨٠٪ من الحالات نتيجة أعمال غير آمنة يأتيها الأشخاص، وفي ٢٠٪ ترجع الى البيئة غير الآمنة التي يخلقها الأشخاص أيضا.

يمكننا أن نستخلص مما سبق أنه من أجل تحقيق أفضل النتائج من أي عمل للسلامة وبرامج منع الحوادث يجب أولا تصحيح الأفراد واتجاهاتهم.

* ما تكاليف الحادثة؟

يمكن أن تمثل تكاليف الحادثة ظاهرة، حيث الجزء الملموس هو التكاليف المباشرة بما في ذلك مصروفات الخدمة الطبية، الاقامة بالمستشفى والتعويض، بينما الجزء غير المحسوس يمثل التكاليف غير المباشرة والتي تزيد عدة مرات عن التكاليف المباشرة فهي تتضمن الخسائر في الانتاج. زيادة التكاليف المضافة، التأخير والوقت الضائع. التلف الذي يصيب الأصول والمهمات، ضعف الروح المعنوية، وضعف العلاقات العامة.

اذا حاولنا أن نترجم هذا الى أرقام فسنجد أن معدل تكلفة الحادثة في إحدى الدول الصناعية ستظهر بها المعدلات الآتية بالوحدات النقدية:

- تعويض الأمن الاجتماعي للحادث في عام واحد يساوي ١٦٥٦ مليون وحدة.
  الاستشفاء والتكاليف الطبية ٣٩٠ مليون وحدة.
- اذا كان عدد الحوادث في نفس العام ١٠٩٥٠٠٠٠، فإن معدل التكلفة المباشرة للحادث ستكون اذن ١٠٢٠ وحدة، في حين أن التكاليف غير المباشرة والتي تقدر بأربعة أضعاف المباشرة هي ٤٠٨٠ وحدة، بالاضافة الى المصروفات العامة على الحادث ٣٩٠ وحدة.
- من ثم سيكون معدل تكاليف الحادث ٥٤٩٠ وحدة.

بعد تحليل تكاليف الحادث دعنا نراعي في أية شريحة هذه التكاليف يجب أن تواجه بمعرفة التأمين، للشخص المصاب ومصنعه، على أي الأحوال فإن التأمينات تعوض فقط نسبة من الخسائر المباشرة للحادث، والمصاب وشركته سيتحملان الأعباء الاضافية الناجمة عن الحادث.

ما تكاليف الحادث للمصاب.. مستقبلا؟

هي ألم ومعاناه، ارهاق ذهني، فقد كسب، مصروفات اضافية، الاستمرار في حالة عجز، احتمال فقد الحياة وعدم القدرة على أداء نفس العمل، آثار جانبية على من يعولهم، عدم قدرة على الاستمرار في النشاط، عمل خارجي.. إلخ.

* ما تكاليف الحادث على المصنع؟

فقد في الانتاج، دفع تعويضات، زيادة تكاليف التأمين، وقت ضائع بالنسبة لأشخاص آخرين غير الشخص المصاب، التأثير على باقي العاملين، نقص أحد العمال المهرة ذوي الخبرة، فقد أرباح من العمل، تكاليف إعادة التدريب، أعمال ورقية إضافية.

* كيف يمكن أن يكون العمل آمناً وكفئاً؟

هذا يمكن أن ينتج عن الدراسة التحليلية للسلامة في العمل وذلك بالآتي.

اختيار الشخص الأفضل لأداء العمل.

إعطائه التدريب الجيد الكافي.

- توفير مكان عمل آمن.

الاشراف عليه عن قرب.

- مشاركة الفرد في كل شئون السلامة.

* ما الذي نقصده من الدراسة التحليلية للسلامة في العمل؟

إنها الدراسة التحليلية لكل الخطوات اللازمة لانجاز العمل من أجل اكتشاف تقليل وتطوير العمليات غير الضرورية أو غير الآمنة، ويمكن إنجاز ذلك بالدراسة الدقيقة للآلة والمواد اللازمة للعمليات بالاضافة الى الانسان واتجاهاته في العمل.

* الخطوات من أجل سلامة الاتجاه هي
- تحديد الأخطار التي تواجه العامل، الآخرين، البيئة.
تقويم التعرض للخطر بالنسبة الى قدرات العامل وقدرات الآخرين والبيئة.
- اتخاذ القرار باختيار الأعمال التي تؤدي الى الوفاء بالمهام بأقل درجة معقولة من حجم الخطر.
أداء المهام التي اختيرت باستخدام المهارات الصحيحة الضرورية لاتمام المهام.
- تقويم النتائج بالموازنة بين المزايا والأضرار الناتجة.
تطوير مفهوم الأخطار اذا لزم الأمر واذا تطلبت ذلك أغراض التنمية.
تطبيق الخبرة المكتسبة كلما أمكن ذلك.
* أما أهداف تدريب المشرفين على السلامة فهي.
رفع درجة السلامة في العمل ومنع الحوادث.
- تزويد المشرفين بالمعلومات عن أسباب الحوادث وعن وسائل المنع.
- مساعدتهم على اكتساب المهارات من الأنشطة الخاصة بمنع الحوادث.
- تمكينهم من قيادة مساعديهم الى اتجاهات السلامة في العمل.

إحصائيات الحوادث:

نتيجة لنقص المعلومات الاحصائية عن عدد حوادث العمل التي حدثت في العديد من الدول فإننا سنشير الى الاحصائيات المنشورة في الولايات المتحدة، واليابان. وسيساعدنا ذلك على تقويم حجم وخطورة مشاكل الحادث والحاجة الى عمل متصل من أجل تقليل عدد وخطورة هذه الحوادث.

وقد أشارت هذه الاحصائيات في الولايات المتحدة واليابان إلى أنه يقع أكثر من مليوني حادث سنويا، بينما في بريطانيا العظمى وألمانيا وفرنسا وإيطاليا يحدث بكل منها حوادث أكثر من مليون سنوياً.

عدد كبير من الدول الأخرى لا تنشر احصائيات عن الحوادث، ولكن المجموع الكلي للحوادث بكافة أنحاء العالم يمكن تقديره بقرابة خمسة عشر مليون حادثة، وهذه عبارة عن أرقام تقريبية عند النظر اليها بالنسبة للمعاناة، والتدمير النفسي والطبيعي والفاقد الذي يتسبب فيه.

* موجز عن الدورات التدريبية:

هذه الدورة التدريبية على السلامة للمشرفين، خططت لمساعدة المشرفين للارتفاع بتدابير السلامة ولامداد المشرفين بالمعلومات الكافية لتمكينهم من قيادة مساعديهم في توفير اتجاهات السلامة بالعمل.

موجز عن البرنامج:

القسم (١) مقدمة وحجم المشاكل

المقدمة، ماالذي نقصده بالمشرف؟ مامعنى السلامة؟ مامعنى الحادثة؟ تاريخ منع الحوادث، حجم المشكلة، دراسة مقارنة عن احصائيات الحوادث.

القسم (٢) وجهات النظر القانونية بالنسبة للسلامة:

مراجعة لمواد القانون المتعلقة بالسلامة وصحة العاملين شرح ومناقشة.

القسم (٣) المشرف والسلامة:

السلامة وكفاية الانتاج - مسئوليات المشرف - المبادىء الرئيسية للاشراف، أهداف تدريب المشرفين على السلامة والادارة.

القسم (٤) منع الحادثة:

تنظيم منع الحوادث، تكلفة الحوادث، التكاليف المباشرة وغير المباشرة للحادث، العوامل المؤثرة في السلوك المغاير للسلامة.

القسم (٥) التفاتيش على السلامة:

التفتيش على الأفراد، التفيش على الاجراءات، التفتيش على الأعمال الفنية، التفتيش على الاختبارات النمطية، التفتيش على منطقة العمل، التفتيش على ممارسة العمل، التفتيش على التقارير، أعمال فرعية، أعمال فنية خاصة بالسلامة.

القسم (٦) السلامة واجراءات التحقيق عن الحادث:

الهدف من اجراءات التحقيق، نطاق التحقيق، من الذي يقوم بالتحقيق، تقارير الحادث، أنواع التحقيقات، الشهود، فوائد الاحصائيات عن الحوادث.

القسم (٧) النظافة الجيدة للمكان

ما المقصود بكلمة النظافة الجيدة للمكان في الصناعة؟

لماذا النظافة الجيدة للمكان هامة للسلامة؟

كيف يمكن المحافظة على النظافة الجيدة؟ العوامل المتحكمة في النظافة، وبعض أمثلة عن سوء النظافة.

القسم (٨) تداول وتخزين المواد.

الحوادث التي تنجم عن التداول غير السليم للمواد، بعض العوامل المناسبة والمؤثرة على تداول المواد مثل مبادىء علم الحركة لتداول المواد، تطبيق مبادىء علم الحركة للأعمال المختلفة، مساعدات التداول، وتخزين وتستيف المواد

القسم (٩) الأدوات اليدوية.

أنواع الأدوات اليدوية، أنواع الأدوات اليدوية التي تدار بالقوى المحركة، عملية السلامة للأدوات اليدوية، عملية السلامة للأدوات التي تعمل بالقوى المحركة، والاستخدام الآمن للسلالم.

القسم (١٠) حراسة الماكينة.

الغرض من حراسة الماكينة، وسائل حراسة الماكينة وأنواع الحراسة وانحراف الحارس، ما الذي تجب حراسته؟ حراسة أنواع معينة من الماكينات، كيف تمكن حراسة الأجزاء الخطرة من الماكينة، استخدام أدوات تستخدم كحراس ضد الحوادث التي تقع على الماكينات العاملة والأنواع المختلفة من هذه الأدوات، وتعليم الموظفين أساليب حراسة الماكينات.

القسم (١١): ملابس العمل والمهمات الوقائية للأفراد:

ملابس العمل والسلامة، ملابس العمل المقترحة للسلامة، اطار المهمات الوقائية الفردية، اختيار واستخدام المهمات الوقائية الفردية، الاستخدام المحدد للمهمات الوقائية للفرد لكل أجزاء الجسم ولمختلف الأخطار، الوظائف الرئيسية للمهمات الوقائية الفردية.

القسم (١٢) الأخطار على صحة العاملين والسيطرة البيئية

أنواع الضغوط الناجمة عن الأخطار الصحية، التعرف على الأخطار، تقويم

الأخطار، السيطرة على الأخطار، أخطار معينة وتأثيراتها، شروط المحافظة على الصحة العامة، الاسعاف الأولي، السيطرة البيئية.

القسم (١٣) الحريق والانفجار:

الوقاية من الحريق، العوامل المشتركة في حرائق الصناعات، كيمياء الحريق، تصنيف الحرائق، تحديد المواد الخطرة، مكافحة الحرائق والسيطرة عليها، أنواع أجهزة الانذار والمكافحة، أدوات المكافحة التلقائية، التمرين على الحريق.

القسم (١٤): الاتصالات والقوى المحركة:

مشكلة الانسان في الاتصالات، الاتصالات من أجل السلامة، الوسائل المرئية المساعدة في الاتصالات، كيف تتصل؟ القوى المحركة، أدوات القوى المحركة.

القسم (١٥) دراسة الحالة ومناقشتها:

تقديم حالة من الحياة الواقعية، تقسيم المجموعة الى اتحاد رؤوس الأموال، كل اتحاد لرؤوس الأموال سيدرس الحالة على انفراد، تقارير اتحاد رؤوس الأموال عن نتائج بحثهم، مناقشات وتعليقات على الحالة، تعليقات عامة.

كما ذكرنا أنفاً أن هذه الدورة الدراسية عن السلامة للمشرفين هي دورة دراسية أساسية عامة عن السلامة لدرجة أن كل مشرف مهما كانت وظيفته في العمل يجب أن يعرفها من أجل أن يمارس أي نوع من السلامة أو برامج منع الحوادث في عمله.

٧ ـ الخاتمة:

إن التدريب يمثل قيمة هامة. والدفاع المدني في الصناعة يتطلب مهارة ذهنية تخطيطية للكوادر المشرفة، ومهارة يدوية للأفراد اللازمين لعمليات التدخل، وأحمد الله الذي وفقني الى اضافة جديدة في مجال التدريب لأحدث وسائل الدفاع المدني وهي «الدفاع المدني في الصناعة».

المراجـــــع

1 Industrial C.D. Manual (I.C D.O.) Geneva

2 - Beirut International Conference on the Protection of Establishments 1975.

٣ - مرجع الدفاع المدني في الصناعة ١٩٨٥م.

■ مراجعات الكتب التدريبية

كتاب:
التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق

تأليف: الدكتور محمد عبدالفتاح ياغي(*)

عرض وتحليل: اللواء الدكتور النعماني أحمد السيد(**)

صدر عن عمادة شئون المكتبات ـ جامعة الملك سعود بالرياض ـ حديثا كتاب التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق للدكتور محمد عبدالفتاح ياغي الأستاذ بكلية العلوم الادارية جامعة الملك سعود وفيه نجد أن الكاتب قد تعرض لموضوع حيوي وهام وهو التدريب الاداري.

ذلك أن التدريب الاداري المخطط والقائم على أساس سليم يؤدي الى تحسين الأداء وتطوير المهارات والمعارف واحداث تغيير ايجابي في سلوك الأفراد واتجاهاتهم الأمر الذي يؤدي الى تحسين الأداء وتطوير الادارة.

حرر الكاتب مؤلفة في تسعة فصول يكمل بعضها البعض، متبعا في ذلك أسلوب النظم وبدأه في الفصل الأول بحديثه عن طبيعة وماهية التدريب باعتبار ان التدريب يعد حالياً موضوعا أساسياً في الموضوعات ذات الأهمية الخاصة في دراسة الادارة العامة لارتباطه ارتباطاً مباشراً بالكفاية الانتاجية لأي منظمة ولأنه أحد السبل المهمة لخلق جهاز صالح للدولة وسد العجز والقصور في الكفاية الادارية لتحمل أعباء التنمية الإقتصادية والاجتماعية لهذه الدول ثم تعرض لمعاني ومفاهيم التدريب وأهداف التدريب العادية التي يسعى التدريب الى تحقيقها لمواجهة مواقف روتينية متكررة ويتم من خلالها تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل الذي سيقومون به، والأهداف التدريبية لحل المشكلات والتي يتم في ضوء تصورها اعداد برامج تدريبية تستهدف تخليص المنظمة من مشكلات تعوق الانتاج، والأهداف التدريبية الابتكارية وهي أعلى مستويات المهام التدريبية لاضفائها أنواعاً من

(*) أستاذ مشارك بكلية العلوم الادارية ـ جامعة الملك سعود ـ الرياض.

(**) خبير بالادارة العامة لمكافحة المخدرات بالرياض سابقاً.

السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الانتاج ثم بيَّن العلاقة بين التدريب والتعليم وخلص الى أنه من الصعب وضع حد فاصل بينها لأن هناك كثيراً من الارتباطات بين كل من الاعداد السابقة والتدريب لأن التدريب بعد دخول الخدمة يبنى بالضرورة على الاعداد السابق فالتدريب، يبدأ من حيث ينتهي التعليم، ويتطلب ذلك ضرورة التنسيق بين المرحلتين والنظر اليهما على أساس أن كلا منهما تكمل الأخرى.

وفي الفصل الثاني تعرض الكاتب لموضوع التطور التاريخي للتدريب باعتباره ظاهرة موجودة عبر التاريخ وثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال فقد ظهرت الحاجة الى التدريب في الحضارات القديمة منذ فجر التاريخ حين توصل الانسان الى اختراع حاجياته الاساسية اللازمة لبقائه واستقراره وأمنه وتجنب المخاطر التي تحيط به وكان التدريب من الحضارات القديمة يقصد به التعليم فقط حيث أن أصحاب الحرف والفلاحين في الحضارات القديمة لم يكونوا متعلمين أي لم يجيدوا القراءة والكتابة وكان الصبي يتلقى تدريبا من خلال التعليمات المباشرة والمشاهدة والتمرين تحت اشراف صانع ماهر أو معلم ماهر ونتج عن ذلك ظهور نظام الحرف في الحضارات القديمة حيث ينقل الاشخاص ذوو الخبرة والمعرفة والمهارات الى أشخاص مبتدئين، ولم يقتصر ذلك على الحرفيين فقط وانما تعدتهم الى بعض المهن الأخرى كالطب والتعليم.

وفي الاسلام احتل التدريب مكانة مرموقة حيث أن أول آية نزلت في القرآن الكريم **﴿إقرأ باسم ربك الذي خلق * خلق الانسان من علق * إقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم* علم الانسان مالم يعلم *﴾** ويقول الله سبحانه وتعالى مخاطبا رسوله الكريم **﴿وقل ربي زدني علماً﴾** ونجد أن الإسلام مجد التدريب وأن الرسول عليه الصلاة والسلام أشار في قوله «ما أكل أحد طعاماً قط خيرا من أن يأكل من عمل يده».

وفي عصر النهضة الصناعية شهدت الفترة الواقعة بين عام ١٧٠٠ وعام ١٧٨٥م بروز جيل جديد من المدربين بمفاهيم وأساليب جديدة ونشأت علاقات شخصية بين صاحب العمل والعمال واقتضى الأمر الاستعانة بفئات جديدة من العاملين هم موظفو التوظيف وموظفو العلاقات الصناعية ومفتشو المصانع، وبذلك كانت نواة أعمال شئون الموظفين وبرامج التدريب في العلاقات الانسانية في الثلاثينيات ميادين لها أهميتها.

ثم عرج الكاتب الى تطور التدريب في القطاع العام في كل من الهند وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وهيئة الأمم المتحدة والمنظمة العربية للعلوم الادارية.

ويتابع المؤلف في الفصل الثالث عرضه عن التدريب بالحديث عن نظرية النظم في مجال التدريب الاداري كأسلوب في التفكير للتوصل الى الاطار المناسب الذي يمكن من خلاله رؤية النشاطات الرئيسية للتنظيم بشكل متكامل وموحد وذكر بعض الصفات المميزة للنظام وهي.

- ان النظام يتكون من مجموعة من الأجزاء أو العناصر أو الأشياء والتي تسمى مدخلات النظام، وهي موجهة نحو خطة محددة، أو غرض أو هدف، ومرتبطة مع بعضها بعلاقات يمكن أن تكون سببية أو منطقية أو عشوائية.

- ذكر صفات مميزة معينة حسب درجة التفاعل بين وسط الأشياء أو العنصر أو الأجزاء، هذه الصفات المميزة أو المخرجات تنشأ عن طريق عمليات نقل تحدث داخل النظام.
- يكون النظام قد حقق أهدافه عندما تتحقق الآثار المرغوبة نتيجة التفاعلات داخل وخارج النظام، ويعني ذلك وجود ادارة قياس أو عملية تغذية استرجاعية Feedback تزن النتائج وتقارنها بالنتائج المتوقعة لتحقيق الأهداف المحددة، وتستهدف عملية التغذية الاسترجاعية اجراء التعديلات الضرورية في النظام Modifications والتي يتوصل اليها عن طريق التقويم لأداء النظام ومعرفة الخلل وأماكن القصور.

والنظم لا تعمل في فراغ وعملية التحويلات تعني ضمناً درجة كبيرة من التفاعلات الداخلية والخارجية وتسمى بيئة النظم.

وفي نهاية هذا الفصل شرح الكاتب نظام التدريب الاداري كنظام متكامل نتحدث عن عناصره وخلص الى أن الحقائق التي يمكن مراعاتها عند تخطيط عمليات التدريب من أجل ضمان فاعليتها هي البساطة والمرونة والثقة التي تكون نتيجة تحقيق تماثل العمليات واتساق النتائج والاقتصاد بمعنى أن تكون عملية الانفاق بالقدر الذي تقتضيه الضروريات، والاقتناع والقبول.

أما الفصل الرابع فقد تناول تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تعتبر نقطة الانطلاق الموضوعية في اعداد خطة التدريب فتحدث عن مفهوم الاحتياجات التدريبية وطرق ووسائل تحديدها والتي يجب على مخطط التدريب أن يتبعها حتى يكون تحديد الاحتياجات التدريبية مبنياً على أساس سليم ويتم ذلك عن طريق:

١- تحليل النظم الذي يتمثل في تحليل أهداف المنظمة وتحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة ومقوماتها النظامية ودراسة تركيب القوة العاملة بها مع تحليل معدلات الكفاءة والمناخ التنظيمي وتلمس التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة، وبذلك يحصل المخطط للتدريب على معلومات تفيد في اعداد خطط التدريب.

٢ - تحليل العمليات Operations Analysis ويمكن تقسيم المعلومات والبيانات المطلوبة لعملية التحليل الى ثلاثة أنواع:

أ معلومات تتعلق بواجبات ومهام الوظيفة.

ب - معلومات تتعلق بالمسئوليات المترتبة على شاغلي الوظيفة حتى يتمكن من أدائها.

جـ - معلومات تتعلق بالمهارات والمعرفة الضرورية لانجاز هذه المهام بشكل كافٍ ومرضٍ.

٣ - تحليل الفرد شاغل الوظيفة Man Analysis ويقصد بها قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وقدرته في المستقبل وتتضمن أيضاً مواصفات الوظيفة.

وعالج الفصل الخامس موضوع تحديد أنواع التدريب وميز بين مختلف أنواعه وصلاحية كل نوع لمواقف تدريبية محددة وقام بتصنيف أنواع التدريب الاداري الى.

أولاً من حيث الزمان ويشمل التدريب قبل الالتحاق بالخدمة، والتدريب أثناء الخدمة.

ثانياً: من حيث مكان التدريب ويتخذ شكلين رئيسيين وهما التدريب داخل المنظمة، والتدريب خارج المنظمة.

ثالثاً: من حيث أهداف التدريب ويتضمن التدريب لتجديد المعلومات، وتدريب المهارات، والتدريب السلوكي.

وتناول الكاتب في الفصل السادس عملية تصميم البرامج التدريبية واجراءاتها وبعض النماذج التطبيقية لبرامج تدريبية في مجال التنمية الادارية باعتبارها أن البرنامج التدريبي

هو الأداة التي تربط الاحتياجات التدريبية بالأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والأساليب والموضوعات التدريبية مع بعضها البعض بطريقة منطقية ومنظمة بهدف تنمية القوى البشرية المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.

وفي الفصل السابع تحدث المؤلف عن أساليب التدريب الاداري وأن تحديدها يتركز على تحديد الأهداف وقسمها الى مجموعتين حيث تتضمن المجموعة الأولى حسب طرق استخدامها:

- أساليب اخبارية Telling Methods
- أساليب مشاهدة Showing Methods
- أساليب العمل Doing Methods

وتتضمن المجموعة الثانية حسب طرق استخدامها

أساليب تدريب تهدف الى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين.
أساليب تدريب تهدف الى تنمية القدرات والمهارات.
أساليب تدريب تهدف الى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم.

وخلص الى أن عملية اختيار الاسلوب التدريبي الملائم ليست سهلة وتعتمد على عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة.

وفي الفصل الثامن تعرض لعملية تقويم التدريب وعملية التخطيط له وذكر أن خطة التدريب كأي خطة أخرى يتم وضعها لتحقيق أهداف معينة ويجب أن يوضع الى جانبها اجراءات لمتابعة ومراقبة تنفيذها للتأكد من أن الخطة التدريبية تسير وفقا للخطوط المرسومة لها لتحقيق أهدافها ثم تحدث عن معوقات عملية التدريب الاداري وانتهى الى ان عملية قياس أثر التدريب الاداري على أداء المتدرب بعد عودته الى عمله تعتبر عملية صعبة ولا تزال تفتقر الى معايير متطورة، الا انها تبقى ضرورة ملحة لقياس فعالية التدريب.

أما الفصل التاسع فقد كان عن دور معاهد الادارة العامة في الوطن العربي في التدريب الاداري وفيه تحدث عن مفهوم التنمية الادارية وأنها تتمركز حول تطوير قدرات الاداريين

وتحسين أدائهم والتأثير على البيئة التي يعملون فيها عن طريق دراسة الهياكل التنظيمية واجراءات العمل وتحديث القوانين واللوائح المعمول بها وتطوير وتنمية المعلومات والمهارات واتجاهات وسلوك أفراد التنظيم الشاملة بأقصى درجة من الكفاءة والفعالية ثم بين عناصر التنمية الادارية واجهزة التنمية الادارية واشار الى تجربة المملكة العربية السعودية في انشاء أجهزة التنمية الادارية باعتبارها تجربة رائدة في هذا المجال تستحق الدراسة والتحليل ثم تعرض لمعاهد الادارة العامة ومراكز التدريب في كل من المملكة الأردنية الهاشمية والمملكة العربية السعودية، والمملكة المغربية، والجزائر، وأبرز المعوقات التي تحد من فعالية معاهد الادارة العامة ومراكز التدريب في الوطن العربي.

هذا ويضم الكتاب عددا كبيرا من الخرائط والأشكال التوضيحية وحافل بالمراجع الهامة العربية والأجنبية وبه كشاف موضوعي للموضوعات التي تناولها المؤلف، كما يضم معجما لبعض المصطلحات الهامة العربية والأجنبية التي تفيد الدارسين في هذا المجال الهام.

وفي النهاية تجدر الاشارة الى أن الكاتب قد تعرض بالدراسة والتحليل لموضوع حيوي ويثير اهتماماً في حياتنا المعاصرة وبشكل خاص في دول العالم الثالث التي تسعى جاهدة لتخطي الفجوة التي تفصل بينها وبين الدول المتقدمة باعتبار أن التدريب الاداري له ارتباط مباشر بالكفاية الانتاجية وأصبح يمثل مكان الصدارة في عدد كبير من الدول الصناعية.

ولاريب أن خبرة الكاتب وتجاربه العريضة في هذا المجال حيث عمل في مجال التدريب الاداري في القطاع العام والخاص، وباحثا في جامعة نيويورك ومحللا للنظم والأساليب الادارية في حكومة نيويورك وعمل في التدريس في مجال الادارة العامة في كلية العلوم الادارية جامعة الملك سعود كل ذلك وفرّ له حصيلة كبيرة من الخبرة والمراجع التي أفاد منها الشيء الكثير وأثمرت هذا المؤلَّف القيم الذي يعد مرجعا لطلبة الجامعات وللباحثين من هذا المجال ولرجال الادارة.

■ التقارير التدريبية

تقرير عن أعمال المؤتمر الأول
حول "الاتجاهات الحديثة
للتدريب والتنمية الادارية في
المؤسسات العربية"

الدكتور فايز عبداللطيف أورفلي(*)

تلقى رئيس المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب الدكتور فاروق عبدالرحمن مراد الدعوة الموجهة من «مؤسسة الخبراء العرب في الهندسة والادارة[1] لحضور المؤتمر الأول لمسئولي التدريب في الوطن العربي والذي عقد تحت عنوان «الاتجاهات الحديثة في التدريب والتنمية الادارية بالمؤسسات العربية».

وقد أوفد المركز الدكتور فايز عبداللطيف أورفلي لحضور وقائع جلسات المؤتمر الذي استمر ثلاثة أيام، متصلة متواصلة بالرأي والتعليق والحوار البناء.

(*) رئيس وحدة التقويم العلمي والاداري بمعهد التدريب بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض.

١ ـ تأسست «مؤسسة الخبراء العرب في الهندسة والادارة» في مطلع عام ١٩٧٥م باعتبارها مؤسسة مهنية علمية مستقلة متعددة الكفاءات والطاقات، ملتزمة قومياً بخدمة التنمية في الوطن العربي، وللمؤسسة الآن سبعة فروع رئيسية في كل من «جمهورية مصر العربية، المملكة العربية السعودية، الجمهورية اللبنانية، الكويت، المملكة المغربية، الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة الأردنية الهاشمية» وهي تعنى بالمجالات التالية

الاستشارات الادارية.

الاستشارات الهندسية

- التدريب المهني والدراسات الميدانية.
- تكنولوجيا النظم والحاسب الآلي.
- التطوير الاداري
- الانماء الاجتماعي والتربوي.
- معسكرات الكمبيوتر.

وفيما يلي بعض البيانات الوصفية عن وقائع المؤتمر

مكان انعقاد المؤتمر: فندق ماريوت «قاعة عايدة» القاهرة.
أيام انعقاد المؤتمر «٢٤، ٢٥، ٢٦» مارس ١٩٨٧م.
«٢٤، ٢٥، ٢٦» رجب ١٤٠٧هـ.

المشاركون في المؤتمر: بلغ عدد الأعضاء المشاركين ١٥٠ عضواً يمثلون عدداً كبيراً من المؤسسات والشركات والجامعات والاتحادات والهيئات والبنوك والغرف التجارية والصناعية، والخطوط الجوية والمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب .. وجميعهم من العاملين في أجهزة التدريب والتنمية الادارية.

النظام في المؤتمر وجوه العام: لقد جاءت جلسات المؤتمر على جانب كبير من التنظيم وحسن الادارة. وساد المؤتمر جو من المحبة والتفاهم والانسجام بين جميع المشاركين بلا استثناء، فالطابع غير الرسمي، والفكر الاداري المنظم المؤمن بقوميته مثل هذا العمل البعيد عن الفرضية والمصلحة الذاتية، كل ذلك أتاح مجالا خصباً للحوار والمناقشة وحرية التعبير عن الآراء الشخصية، وتبادل الخبرات بشكل سيطر فيه فكر عربي، وروح علمية خالصة، وربما يرجع كل ذلك الى ما لمسناه من نظرة قومية انسانية أعلنها منذ االحظات الأولى الدكتور نبيل شعث رئيس مؤسسة الخبراء العرب في الهندسة والادارة، في الكلمة التي ألقاها مؤذناً بافتتاح جلسات المؤتمر:

فنحن هنا هذه المرة رفاق المهنة تواصلنا واجتمعنا من مختلف أنحاء الوطن العربي لنناقش أهم قضايا التنمية المعاصرة، ومحورها الانساني الرئيسي وعلينا في خضم ما نواجه من صعوبات وتحديات ومشكلات أن نؤصل ونستوعب وننجز ونبتكر حتى نفيد بلادنا ومؤسساتنا ونسهم في تطويرها ودفع عجلة الادارة والانتاج فيها»(*)

نظام جلسات المؤتمر. تضمن برنامج عمل المؤتمر توزيعاً منسقاً ومنسجماً لجميع الجلسات، لاقى القبول والاستحسان من جميع المشاركين بحيث تبدأ الجلسة الصباحية من

(*) الدكتور نبيل شعث «الدليل ـ نشرة يومية لتغطية اخبار المؤتمر» العدد الأول ـ الافتتاحية ٢٤/٣/١٩٨٧م.

الساعة التاسعة وتستمر حتى الساعة الرابعة والنصف من بعد الظهر، يتخللها فترة خاصة للقراءة.

ومن الساعة الخامسة حتى الساعة السادسة والنصف مساء يتوزع المشاركون الى مجموعات عمل ثلاث:

تعالج المجموعة الأولى «قضايا المواد البشرية الوطنية وتأثيرها على أقطار الوطن العربي».

وفي حين تعالج المجموعة الثانية «نقل وتطويع التكنولوجيا للاستخدام في الوطن العربي».

أما المجموعة الثالثة فتعالج «تنظيم مهنة التدريب في الوطن العربي».

وفيما بين الساعة السابعة والثامنة مساء يتم اجتماع المقررين الذين يتدارسون حصيلة ما تم في جلسات ذلك اليوم، هذا وان معظم أوراق العمل كانت توزع قبل مناقشتها.

جلسات المؤتمر ومساهمات المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.

عقد المؤتمر تسع جلسات عمل تناولت الموضوعات الرئيسية التالية:

١ استراتيجيات التنمية الادارية في الوطن العربي.

٢ استراتيجيات التنمية الادارية وتجارب الأقطار والمؤسسات العربية

٣ تخطيط التدريب وأساليب تقويمه.

٤ حالات وتجارب في التنمية الادارية.

٥ تصميم المناهج التدريبية.

٦ استخدامات الحاسب الآلي في التدريب.

٧ الاستخدامات العملية للتكنولوجيا.

وقد أسهم المركز العربي في أنشطة وفعاليات المؤتمر العلمية، فحضر ممثله جميع جلساته.

وقدم المركز للمؤتمر ورقة عمل حول الأسس النفسية لاستخدام تقنيات التدريب.

ودعي ممثل المركز ليكون المعقب على الموضوعات المطروحة في الجلسة الختامية.

ـ واختير أيضاً ممثل المركز ليكون عضوا في لجنة صياغة التوصيات كما اختير ليتحدث باسم المشاركين في ختام المؤتمر.

- واختير أيضاً ليكون عضو اللجنة التأسيسية التي ستتولى انشاء جمعية عربية والتحضير للمؤتمر القادم وتعمل اللجنة بالتنسيق مع مؤسسة الخبراء العرب والهندسة والادارة.
وساهم في لجنة نقل وتطويع التكنولوجيا.

وعقب مناقشات مستفيضة للموضوعات التي أدرجت في جدول أعمال المؤتمر أصدر المؤتمر توصياته على النحو التالي

- إيماناً من مؤسسات التدريب والتنمية الادارية العربية بتزايد أهمية الدور الذي يمكن ان تضطلع به في هذه المرحلة الراهنة من التطور التاريخي لأمتنا العربية واقتناعا منها بأن التنمية الحقيقية لابد وأن تبدأ بتطوير معارف وسلوك واتجاهات ومهارات الانسان العربي باعتباره الغاية من إحداث التغيير المنشود ووسيلته وبالتالي فان الاستثمار الحقيقي لابد وأن ينصب بصفة أساسية على تطوير الكفاءات البشرية العربية.

بدعوة موجهة من مؤسسة الخبراء العرب في الهندسة والادارة انعقد المؤتمر الأول في «الاتجاهات الحديثة في التدريب والتنمية الادارية في المؤسسات العربية» خلال الفترة من ٢٤ - ١٩٨٧/٣/٢٦م.
والذي شارك في أعماله ١٥٠ عضوا من خيرة قيادات العاملين في مؤسسات وأجهزة التدريب والتنمية الادارية العربية. وقد عقد المشاركون تسع جلسات عامة خلال فترة الانعقاد كما انقسموا الى مجموعات عمل ثلاث تناولت الأولى مهنة التدريب والمتدربين في الوطن العربي، والثانية تنمية الموارد البشرية في أقطار الوطن العربي، والثالثة لجنة نقل وتطويع التكنولوجيا.

وتأسيساً على ما أفرزته الدروس المستفادة في الفترة الماضية فان المؤتمرين قد أقروا التوجيهات التالية.

أولاً: ضرورة التركيز على الجهود الذاتية في تحقيق التنمية الادارية وهو ما يطرح الأهمية البالغة لتطويع النظرية الادارية بما يتلاءم واحتياجات الواقع العربي مما يبرر أهمية الاعتماد على المدرب العربي والمستشار العربي في انجاز التطوير الاداري.

ثانياً: التأكيد على أهمية تطوير كفاءة العمالة العربية واستيعابها بما يخدم اعادة بناء وتطوير المؤسسات العربية.

ثالثاً: التأكيد على ضرورة تكامل جهود المؤسسات التدريبية في الوطن العربي بما يحقق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية لهذه المؤسسات ويتيح التبادل المستمر للخبرات العربية في مجال التنمية الادارية وتنسيق جهودها في مجالات التدريب المختلفة.

رابعاً: نظراً لأهمية الدور الذي يمكن أن تقوم به المرأة العربية في جهود التنمية الشاملة فإننا نؤكد على أهمية ايجاد الفرص الكافية في مجال التطوير والتدريب لزيادة خبراتها لتتمكن من تأدية أدوار قيادية في مؤسسات المجتمع المختلفة.

وتأسيسا على هذه التوجيهات نوصي بما يلي

١ ـ تشكيل لجنة متابعة من المشاركين في المؤتمر تعمل بالتنسيق مع مؤسسة الخبراء العرب في الهندسة والادارة وتقوم بالاتصالات اللازمة تحضيراً لانشاء جمعية عربية لخبراء التدريب والتنمية الادارية، يكون من بين مهماتها اصدار مجلة تعنى بشئون التدريب والتنمية الادارية في الوطن العربي.

٢ التأكيد على أهمية اعادة تدريب المدربين لمواكبة التطورات في تكنولوجيا التدريب.

٣ ـ الطلب الى مؤسسة الخبراء العرب في الهندسة والادارة والمؤسسات المهنية المتخصصة الأخرى بضرورة اجراء دراسات متخصصة تتناول تحديد الموقع التنظيمي الأمثل لمهنة التدريب بما يعكس أهميته ويبين الوصف الوظيفي لمهنة المدرب.

٤ الدعوة الى التعاون بين المؤسسات العربية في المجالات التدريبية وتبادل الزيارات والمعلومات.

٥ ـ يدعو المؤتمر مديري التدريب ممن لهم تجارب تدريبية متميزة دعوة نظرائهم للاطلاع على تجاربهم وتبادل الخبرات معهم.

٦ ـ يدعو المؤتمرون مؤسسات التدريب العربية الى استخدام التكنولوجيا الحديثة وبالذات الحاسب الآلي بما يخدم أهداف برامج التدريب والتنمية الادارية.

٧ ـ يوصي المؤتمر بتكوين لجنة تأسيسية للعاملين في حقل التدريب من أعضاء المؤتمر الحالي وذلك للمشاركة في التخطيط والاعداد للمؤتمر القادم.

Revue Arabe de Formation

Revue Scientifique Semestrielle.
Editée Par la Maison d Edition du Centre Arabe des Etudes de Sécuité et de Formation a Riyad.

Fondée par: Dr. Farouq A. Mourad

Les Rédacteurs.

Adressez Votre correspondance au: Secretaire de la Rédaction.

Revue Arabe de Formation
Centre Arabe des Etudes de Securite et de Formation
B.P. 6830, Riyad 11452
Royaume d'Arabie Saoudite.

Revue Arabe de Formation

Volume 1 **Numéro 2** **Jan.- Fev. 1988**

SOMMAIRE

Revue Arabe de Formation
Edittée par:
la Maison d'Editon du Centre Arabe des Etudes de Sécurité et de Formation
B.P. 6830, Riyad 11452. Tel: 4919444 (20 Lignes) Fac-simile' 4914713. Telex 200949. AMNIA S.J.- Riyad.

Arab Journal For Training

Published Bi–annually by:
Publishing House in
Arab Security Studies &
Training Center

Founder: Dr. Farouk Abd Al-Rahman Murad

All Correspondence Should be addressed to: Editorial Secretary
Arab Journal for Training
Arab Security Studies & Training Center, P.O Box 6830
Riyad, 11452. Kingdom of Saudi Arabia.

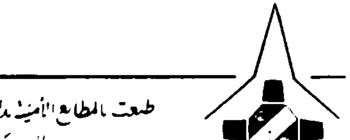
Arab Journal For Training

Volume 1 No. 2 Jan.-Feb. 1988

IN THIS ISSUE

Arab Journal for Training
Published by:
Publishing House in Arab Security Studies & Training Center
P.O. Box 6830–Riyad 11452– Kingdom of Saudi Arabia

السعودية .... ١٠ ريالات	سوريا .... ١٢ ليرة	المغرب .... ١٠ دراهم
الأردن .... ٠,٧٥ دينار	الصومال .... ٣٠ شلنا	موريتانيا .... ٢٠٠ اوقية
الامارات .... ١٠ دراهم	العراق .... ١ دينار	اليمن ش. .... ١٠ ريالات
البحرين .... ١ دينار	عمان .... ١ ريال	اليمن ج. .... ٥٠٠ فلس
تونس .... ١ دينار	قطر .... ١٠ ريالات	مصر .... ١ جنيه
الجزائر .... ١٥ دينارا	الكويت .... ١ دينار	دول العالم الأخرى .... ٤ دولارات
جيبوتي .... ٥٠٠ فرنك	لبنان .... ٢٠ ليرة	
السودان .... ١,٥ جنيه	ليبيا .... ١ دينار	



طبعت بالمطابع الأمنية بدار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب
بالرياض ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م

